

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

**Vzdělávání vedoucích úředníků územně samosprávných celků**

**Education of Municipality Executives**

Student: Bc. Sabina Gajdzicová

Vedoucí diplomové práce: prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.

Ostrava 2010

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Řešitel: Bc. Sabina Gajdzicová  
Studijní program: N6208 - Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T037 - Management  
Téma: Vzdělávání vedoucích úředníků územně samosprávných celků  
Education of Municipality Executives

1. Úvod  
2. Kategorizace veřejné správy  
3. Současný systém vzdělávání úředníků územně samosprávných celků  
4. Specifikace potřeb, rozsahu a cílů rozvojových a vzdělávacích aktivit vedoucích úředníků územně samosprávných celků  
5. Projekt vzdělávání vedoucích úředníků územně samosprávných celků  
6. Závěr  
Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů, nejnovější trendy a postupy*. 10.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3  
BLÁHA, Jiří; MATEICIUC, Aleš; KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.  
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4.rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2008. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Vedoucí diplomové práce: **prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.**

---

prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.  
vedoucí katedry

---

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

### **Místopřísežné prohlášení**

„Prohlašuji, že jsem diplomovou práci **Vzdělávání vedoucích úředníků územně samosprávných celků** vypracovala samostatně pod vedením prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc. a uvedla v ní všechny použité literární a jiné odborné zdroje v souladu s právními předpisy a vnitřními předpisy VŠB – TU Ostrava, ekonomické fakulty.

V Ostravě dne 30.04.2010

---

Bc. Sabina Gajdzicová  
vlastnoruční podpis autora

## **Poděkování**

Ráda bych na tomto místě poděkovala paní Ing. Miroslavě Stillerové za cenné připomínky, čas a odborné rady.

# OBSAH

<b>1 ÚVOD .....</b>	<b>7</b>
<b>2 KATEGORIZACE VEŘEJNÉ SPRÁVY .....</b>	<b>9</b>
<b>2.1 VEŘEJNÁ SPRÁVA .....</b>	<b>9</b>
<b>2.2 STÁTNÍ SPRÁVA .....</b>	<b>11</b>
2.2.1 Výkon státní správy.....	11
2.2.2 Vykonavatelé státní správy .....	11
2.2.3 Legislativa pro zaměstnance státní správy .....	12
2.2.4 Klasifikace státních zaměstnanců .....	12
2.2.5 Základní povinnosti státních zaměstnanců .....	13
2.2.6 Vzdělávání státních zaměstnanců .....	14
<b>2.3 SAMOSPRÁVA .....</b>	<b>14</b>
2.3.1 Výkon samosprávy .....	15
2.3.2 Vykonavatelé územní samosprávy .....	15
2.3.3 Legislativa pro zaměstnance územně samosprávného celku .....	18
2.3.4 Klasifikace úředníků samosprávy .....	19
2.3.5 Základní povinnosti úředníka .....	20
<b>3 SOUČASNÝ SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ ÚŘEDNÍKŮ ÚZEMNĚ SAMOSPRÁVNÝCH CELKŮ .....</b>	<b>22</b>
<b>3.1 PROFILY VZDĚLÁVÁNÍ ÚŘEDNÍKŮ .....</b>	<b>24</b>
3.1.1 Vstupní vzdělávání.....	25
3.1.2 Průběžné vzdělávání .....	25
3.1.3 Zkouška zvláštní odborné způsobilosti .....	26
3.1.4 Jiné zkoušky nutné k výkonu funkce úředníka .....	28
<b>3.2 VZDĚLÁVÁNÍ VEDOUCÍCH ÚŘEDNÍKŮ A VEDOUCÍCH ÚŘADŮ .....</b>	<b>29</b>
<b>3.3 PROHLUBOVÁNÍ A ZVYŠOVÁNÍ KVALIFIKACE ÚŘEDNÍKŮ A VEDOUCÍCH ÚŘEDNÍKŮ DLE ZÁKONÍKU PRÁCE.....</b>	<b>30</b>
3.3.1 Prohlubování kvalifikace .....	31
3.3.2 Zvyšování kvalifikace .....	32
<b>3.4 VZDĚLÁVACÍ INSTITUCE A PROGRAMY ÚZEMNĚ SAMOSPRÁVNÝCH CELKŮ .....</b>	<b>32</b>
3.4.1 Akreditace vzdělávacích institucí a vzdělávacích programů .....	33
3.4.2 Institut pro místní správu Praha .....	33
<b>3.5 KOORDINACE SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ .....</b>	<b>38</b>
<b>4 SPECIFIKACE POTŘEB, ROZSAHU A CÍLŮ ROZVOJOVÝCH A VZDĚLÁVACÍCH AKTIVIT VEDOUCÍCH ÚŘEDNÍKŮ ÚZEMNĚ SAMOSPRÁVNÝCH CELKŮ .....</b>	<b>40</b>
<b>4.1 ÚLOHA VEDOUCÍCH ÚŘEDNÍKŮ ÚZEMNĚ SAMOSPRÁVNÝCH CELKŮ .....</b>	<b>40</b>
<b>4.2 ROZVOJOVÉ A VZDĚLÁVACÍ AKTIVITY VEDOUCÍCH ÚŘEDNÍKŮ ÚZEMNĚ SAMOSPRÁVNÝCH CELKŮ .....</b>	<b>42</b>
4.2.1 Identifikace potřeb rozvojových a vzdělávacích aktivit .....	43
4.2.2 Plánování rozsahu rozvojových a vzdělávacích aktivit.....	44
4.2.3 Cíl rozvojových a vzdělávacích aktivit.....	45
<b>4.3 SOCIOLOGICKÝ PRŮZKUM ROZVOJOVÝCH A VZDĚLÁVACÍCH AKTIVIT VEDOUCÍCH ÚŘEDNÍKŮ ÚZEMNĚ SAMOSPRÁVNÝCH CELKŮ V ROCE 2008 .....</b>	<b>47</b>
4.3.1 Charakteristika a cíl sociologického průzkumu.....	49
4.3.2 Technika shromažďování dat.....	50
4.3.3 Zpracování a klasifikace získaných dat .....	50
4.3.4 Průzkumné otázky .....	50
4.3.5 Zkoumaný soubor .....	51
4.3.6 Závěrečná zpráva .....	52

<b>5 PROJEKT VZDĚLÁVÁNÍ VEDOUCÍCH ÚŘEDNÍKŮ ÚZEMNĚ SAMOSPRÁVNÝCH CELKŮ.....</b>	<b>55</b>
<b>5.1 PRVNÍ FÁZE – IDENTIFIKACE POTŘEBY VZDĚLÁVÁNÍ.....</b>	<b>56</b>
<b>5.2 DRUHÁ FÁZE – PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....</b>	<b>56</b>
5.2.1 Jaké vzdělání má být zabezpečeno?.....	57
5.2.2 Komu?.....	58
5.2.3 Jakým způsobem? .....	58
5.2.4 Kým?.....	59
5.2.5 Kdy?.....	59
5.2.6 Kde?.....	59
5.2.7 Za jakou cenu, s jakými náklady? .....	60
5.2.8 Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnosti jednotlivých vzdělávacích modulů? .....	61
<b>5.3 TŘETÍ FÁZE – REALIZACE VZDĚLÁVACÍHO PROCESU .....</b>	<b>62</b>
<b>5.4 PŘEDSTAVENÍ MODULŮ VZDĚLÁVACÍHO PROJEKTU.....</b>	<b>63</b>
5.4.1 Efektivní komunikace.....	63
5.4.2 Time management.....	64
5.4.3 Vedení lidí - leadership.....	65
5.4.4 Zvládání konfliktních situací.....	66
5.4.5 Prezentační dovednosti.....	67
5.4.6 Efektivní řízení porad .....	68
5.4.7 Společenské chování a vystupování.....	68
5.4.8 Odolnost vůči stresu .....	69
5.4.9 Vedení hodnotícího rozhovoru a hodnocení .....	70
5.4.10 Motivace .....	70
<b>6 ZÁVĚR.....</b>	<b>73</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>75</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>80</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>80</b>
<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>80</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ.....</b>	<b>80</b>

# 1 Úvod

Diplomová práce je zaměřena na vzdělávání vedoucích úředníků územně samosprávných celků v České republice, která se člení na čtyři hlavní kapitoly. Pro teoretickou část práce bylo použito metod analýzy a syntézy poznatků z odborné literatury a elektronických zdrojů. V praktické části byl proveden průzkum a ke sběru dat bylo využito dotazníků. Takto získaná data byla empiricky zpracována.

**Hlavním cílem práce bylo zjistit, zda byla prováděna školení, kurzy nebo vzdělávací programy v oblasti rozvojových a vzdělávacích aktivit pro vedoucí úředníky územně samosprávných celků u obecních úřadů obcí s rozšířenou působností Moravskoslezského kraje. Na základě získaných výsledků sociologického průzkumu jsem vyhodnotila, zda byla realizována školení, kurzy a vzdělávací programy a následujícím krokem bylo navrhnout opatření k jejich zkvalitnění. Vedlejším cílem bylo stanovit z jakých zdrojů byly rozvojové a vzdělávací aktivity financovány.**

Důvodem výběru tohoto tématu byla snaha odhalit, zda jsou zabezpečovány rozvojové a vzdělávací aktivity vedoucích úředníků územně samostatných celků a jaké jsou potenciální rezervy.

Hlavním přínosem bylo provedení a zhodnocení sociologického průzkumu, který poskytl výchozí body pro vytvoření projektu vzdělávání vedoucích úředníků územně samosprávných celků, a to v oblasti rozvíjení a zabezpečování rozvojových a vzdělávacích aktivit vedoucích úředníků územně samosprávných celků. Projekt vzdělávání vedoucích úředníků územně samosprávných celků je možno využít a aplikovat v praxi.

V první kapitole se seznámíme s veřejnou správou a jejím členěním na státní správu a samosprávu. Je nezbytné, abychom si tyto pojmy objasnili, protože v návaznosti na další kapitoly z ní budeme vycházet. Utvoříme si ucelený obraz, jaký je rozdíl mezi státní správou a samosprávou. Jejich difference nespočívá jen v legislativě a plnění funkcí, ale také ve vykonavatelích a odlišné klasifikaci zaměstnanců. Zde se také seznámíme s pojmem úředník a objasníme si souvztažnost s plánem vzdělávání úředníků územně samosprávných celků.

Ve druhé kapitole získáme přehled o současném systému vzdělávání úředníků územně samosprávných celků. Představíme si efektivní správu jako „hexagon veřejné správy“ a její stěžejní vrcholy. Jedním z vrcholů, který nás bude provázet celou diplomovou prací je „úředník“. Obeznamíme se s profily vzdělávání dle zákona o úřednících, které jsou ukončeny vydáním osvědčení nebo absolvováním zkoušky, ale také zjistíme, že ne jen tyto zkoušky jsou potřebné k výkonu funkce úředníka. Je nutné provádět systematický cyklus vzdělávání. Druhá polovina kapitoly je následně zaměřena na prohlubování a zvyšování kvalifikace a na vzdělávací instituce a programy územně samosprávných celků. Zde se seznámíme s Institutem pro místní správu Praha, který má zvláštní postavení ve vzdělávacích institucích.

Ve třetí kapitole si přiblížíme identifikaci potřeb, plánování rozsahu a cíle rozvojových a vzdělávacích aktivit vedoucích úředníků územně samosprávných celků. Významnou podkapitolou je uskutečněný sociologický průzkum u obecních úřadů obcí s rozšířenou působností v Moravskoslezském kraji. Průzkum byl realizován formou dotazování prostřednictvím techniky dotazníku, který poskytl výsledky průzkumu. Získané výsledky sloužily jako odrazový můstek pro zpracování projektu vzdělávání vedoucích úředníků územně samosprávných celků.

Čtvrtá kapitola prezentuje projekt vzdělávání vedoucích úředníků územně samosprávných celků a navrhuje opatření ke zkvalitnění vzdělávání vedoucích úředníků obecních úřadů obcí s rozšířenou působností v Moravskoslezském kraji.



## 2 Kategorizace veřejné správy

V první kapitole bych chtěla přiblížit problematiku veřejné správy (tj. státní správu a samosprávu), její klasifikaci, funkci a strukturu, poněvadž pro tuto diplomovou práci je nezbytné učinit základní rozdělení veřejné správy v České republice, abychom pochopili, jaké vzdělání by měl absolvovat vedoucí úředník územního samosprávného celku.

### 2.1 Veřejná správa

Veřejná správa nemá ústavní ani zákonnou definici, je ústředním pojmem správního práva. Hendrych ji vymezil jako:

- ☞ **určitý druh činností** - spravování veřejných záležitostí např. školy, nemocnice, divadla, vodovody, telekomunikace, dopravní služby, prevence (hasiči, živ.prostředí), ale také jako
- ☞ **instituce** (organizace, úřad), které veřejnou správu vykonávají. V materiálním (funkčním) pojetí je veřejná správa činností státních nebo jiných veřejných institucí, která svým obsahem není ani činností zákonodárnou, ani soudní. Ve formálním (institucionálním, organizačním) pojetí je veřejná správa definována jako činnost orgánů označených jako správní úřady. Pojem veřejná správa je termínem společným (nadřazeným) pro pojem státní správa (která je vykonávána především státními orgány), samospráva (která je vykonávána orgány územních samosprávných celků či orgány zájmové/profesionální samosprávy) a ostatní veřejná správa (která je vykonávána zejména institucemi s právní subjektivitou – např. VZP, ČNB, ČT, ČTK).<sup>1</sup>

Podle Průchy ji můžeme chápat jako projev výkonné moci ve státě. Jedná se především o veřejnou moc.<sup>2</sup>

Veřejná moc se dělí na:

- ☞ moc státní a
- ☞ zbývající veřejnou moc.

---

<sup>1</sup> HENDRYCH, D.; a kol. *Správní právo. Obecná část*. 7. vyd. Praha: C.H.Beck, 2009. 875 s. ISBN 978-80-7400-049-2.

<sup>2</sup> Veřejná moc – je moc, kterou je ve společnosti zorganizované nadán především stát a dále touto mocí disponují jím aprobované subjekty dále povolané ke správě veřejných záležitostí. PRŮCHA, P. *Veřejná správa a samospráva*, 1. vyd. Praha: Vysoká škola aplikovaného práva, s.r.o., 2004. 241 s. ISBN 80-86775-03-8.

Ve smyslu slova „správní“, v rovině veřejné správy, je používán výraz „administrativní“. Tento pojem se užívá v tzv.:

- **organizačním pojetí**, kdy se jím rozumí orgány veřejné správy. Představují ho subjekty primárního výkonu, především stát prostřednictvím vlastních orgánů a dále veřejnoprávních subjektů jako představitele a nositele veřejné moci a
- **funkčním pojetí**, kdy jde prakticky o výkon veřejné správy jakožto výkon podzákonné a nařizovací činnosti těchto orgánů. Svým obsahem se zaměřuje na organizování chodu veřejných záležitostí, veřejných služeb a mocenskou ochranu veřejných zájmů.<sup>3</sup>

Je těžko postihnout tak složitý jev jako je správa. V poslední letech je snaha prosadit a zaměnit pojem správa pojmem management. Přesto v obecném smyslu správa má pro nás význam nejen teoretický, ale i praktický. Veřejná správa není jen výlučně činností státní povahy, ale je doplňována i činností nestátních organizací.

V současné době převládají i v evropském měřítku decentralizační procesy. Pro jejich další vývoj je klíčové uplatnění principu subsidiarity<sup>4</sup>, jako základního kritéria určujícího dělbu kompetencí mezi státem a samosprávou. Je to princip, který zaručuje, že všechny záležitosti jsou řešeny na co nejnižší úrovni s ohledem na efektivitu procesů, pokud tomu nebrání další limity, jako je kontrola a dělba moci.

Veřejná správa, neboli vedení a řízení správy věcí veřejných, je v České republice decentralizovaná.

### **Funkce veřejné správy**

- normativní - zajišťuje tvorbu právních předpisů,
- ochranná (bezpečnostní) – zajišťuje a organizuje vnitřní a vnější bezpečnost a pořádek státu,
- ekonomicko-regulační - usměrňuje vývoj ekonomiky,
- plánovací - ovlivňuje pomocí rozpočtů, veřejného dluhu a veřejných výdajů,

---

<sup>3</sup> PRŮCHA, P. *Veřejná správa a samospráva*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola aplikovaného práva, s.r.o., 2004. 241 s. ISBN 80-86775-03-8.

<sup>4</sup> Princip subsidiarity má zajistit, aby všechna opatření byla přijímána co nejbližše občanům, tedy na nejnižším stupni správy, který umožňuje jejich realizaci nebo výkon.

- ⌘ hospodářsko-organizační - slouží k přerozdělování, tvorbě a použití bohatství, její význam spočívá především ve veřejném sektoru.

Veřejnou správou bývají označovány též úřady. V centralistickém pojetí státu byl nositelem veřejné správy pouze stát. V současné době je však veřejná správa v České republice rozdělena na státní správu a samosprávu. Souběžně se podílí na realizaci veřejných záležitostí.

## 2.2 Státní správa

Státní správa je realizována především státními orgány a orgány, na které stát delegoval svou působnost. Delegace se zakládá na přenesení nebo propůjčení výkonu státní správy. Jedná se zejména o územní samosprávné celky<sup>5</sup>, které vykonávají přenesenou působnost státu.

### 2.2.1 Výkon státní správy

Výkon státní správy provádí:

- ⌘ **přímí vykonavatelé** - státní orgány a ostatní správní úřady a
- ⌘ **nepřímí vykonavatelé** – orgány územních samosprávných celků (obcí a krajů), pokud na ně byl výkon státní správy delegován a kterou vykonávají v tzv. přenesené působnosti.

### 2.2.2 Vykonavatelé státní správy

Přímí vykonavatelé státní správy jsou orgány státu nebo správní úřady, jako organizační složky státu. Patří mezi ně:

- ⌘ vláda,
- ⌘ ústřední orgány státní správy na ústřední úrovni s působností pro celý stát. Jedná se o 14 jednotlivých ministerstev<sup>6</sup> a 11 dalších ústředních orgánů státní správy např. Český statistický úřad, Národní bezpečnostní úřad, Úřad pro ochranu hospodářské soutěže, Český báňský úřad, apod.,
- ⌘ hlava státu,

---

<sup>5</sup> Zákon č. 131/2000 Sb., o hlavním městě Praze, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích, ve znění pozdějších předpisů

<sup>6</sup> Zákon č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky, ve znění pozdějších předpisů

- ☞ veřejné ozbrojené sbory nebo jiné veřejné sbory (Policie České republiky a její územní útvary, Správa sboru požární ochrany),
- ☞ jiné správní úřady s celostátní působností přímo řízené vládou, řízené ministerstvy a s omezenou územní působností. Jejich působnost je omezena věcně a také územně. Jedná se o finanční ředitelství, celní úřady, krajské hygienické stanice, inspektoráty státní inspekce apod.,
- ☞ státní úřady vykonávající státní správu mimo jejich organizační soustavu. Jsou to především nezávislé správní úřady - Rada České republiky pro rozhlasové a televizní vysílání a Úřad pro ochranu osobních údajů.<sup>7</sup>

Dále mezi vykonavatele státní správy patří nepřímí vykonavatelé.

### 2.2.3 Legislativa pro zaměstnance státní správy

Základním právním předpisem pro postavení státních zaměstnanců je zákon č. 218/2002 Sb., o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech a o odměňování těchto zaměstnanců a ostatních zaměstnanců ve správních úřadech ve znění pozdějších předpisů (dále jen „služební zákon“).

Služební zákon upravuje právní poměry a základní pravidla státních zaměstnanců vykonávajících ve správních úřadech státní správu jako službu, kterou Česká republika poskytuje veřejnosti. Dále upravuje:

- ☞ organizační věci státní služby,
- ☞ přípravu fyzických osob na službu,
- ☞ služební vztahy státních zaměstnanců ve správních úřadech,
- ☞ odměňování těchto osob, nestanoví-li zvláštní právní předpis jinak,
- ☞ řízení ve věcech služby, odměňování ostatních zaměstnanců v pracovním poměru ve správních úřadech, jakož i organizační věci vztahující se k zaměstnávání těchto zaměstnanců.<sup>8</sup>

### 2.2.4 Klasifikace státních zaměstnanců

Klasifikace státních zaměstnanců je obsažena ve služebním zákoně a přísluší jim níže uvedená označení:

---

<sup>7</sup> HENDRYCH, D.; a kol. *Správní právo. Obecná část*. 7. vyd. Praha: C.H.Beck, 2009. 875 s. ISBN 978-80-7400-049-2.

<sup>8</sup> §1 zákona č. 218/2002 Sb., o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech a o odměňování těchto zaměstnanců a ostatních zaměstnanců ve správních úřadech, ve znění pozdějších předpisů

- ☞ referent,
- ☞ odborný referent,
- ☞ referent specialista,
- ☞ vyšší referent,
- ☞ vyšší referent specialista,
- ☞ inspektor,
- ☞ vrchní inspektor,
- ☞ rada,
- ☞ odborný rada,
- ☞ vrchní rada,
- ☞ ministerský rada,
- ☞ vyšší ministerský rada,
- ☞ vrchní ministerský rada.

### 2.2.5 Základní povinnosti státních zaměstnanců

Práva, povinnosti, případně odpovědnost státních zaměstnanců jsou zakotvena buď v obecném právním předpise v zákoně č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákoník práce“) nebo ve speciálním předpise - služebním zákoně.

Povinnosti státních zaměstnanců jsou níže uvedeny a patří mezi ně např.:<sup>9</sup>

- ☞ **zachovávat při výkonu služby věrnost České republiky** – dodržování Ústavy České republiky
- ☞ **nestranně rozhodovat** – předpokladem nestrannosti je také zákaz současného vykonávání funkcí, které nejsou slučitelné (např. v kontrolním a kontrole podléhajícím orgánu). Zaměstnanci veřejné správy nesmějí soukromně podnikat nebo se na takovém podnikání podílet. S nestranností také souvisí zákaz přijímat dary a jakékoliv výhody,
- ☞ **zachovávat mlčenlivost o úředních věcech** – dále pak také o služebním a státním tajemství. Povinnost mlčenlivosti trvá vesměs i po ukončení pracovního poměru,
- ☞ **zachovávat pravidla zdvořilosti, slušnosti a společenské etiky** – zdržet se veřejné kritiky, zaměstnanci nesmějí kritizovat činnosti, které souvisí s výkonem služby,
- ☞ **respektovat právní předpisy.**

---

<sup>9</sup> § 61 zákon č. 218/2002 Sb., o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech a o odměňování těchto zaměstnanců a ostatních zaměstnanců ve správních úřadech, ve znění pozdějších předpisů

Porušení služební kázně, kterékoliv z výše uvedených povinností, může vést ke kárnému provinění. Kárné provinění může nastat v podobě kárných opatření, např. jako písemná důtka, peněžní trest, odvolání ze služebního místa popř. propuštění ze služebního poměru.<sup>10</sup>

### 2.2.6 Vzdělávání státních zaměstnanců

Prohlubování kvalifikace státních zaměstnanců je součástí služebních vztahů státních zaměstnanců, které se zaměřuje na:

- odborný růst,
- zdokonalování,
- získávání jazykových znalostí.

Zvýšením kvalifikace se rozumí též jeho rozšíření. Dohoda o zvýšení kvalifikace státního zaměstnance se řídí § 234 zákoníku práce. Zaměstnavatel je povinen kontrolovat průběh a výsledky zvyšování kvalifikace státního zaměstnance.

## 2.3 Samospráva

Samospráva je forma veřejné správy spočívající ve správě územně či jinak organizovaného společenství lidí, které si své záležitosti řeší samostatně a činí rozhodnutí přímo nebo prostřednictvím volených orgánů.<sup>11</sup>

Samospráva je veřejná správa vykonávaná jinými veřejnoprávními subjekty než státem, ve vlastních podmínkách, a to v samostatné působnosti samosprávných subjektů. Jedná se o veřejnoprávní korporace. Výkonně působí a ovlivňuje společenský život prostředky nestátního charakteru. Nemůže být totožná se státní správou, a to zejména v mocenské podstatě státní správy. Zahrnuje oblast veřejné správy, která je svěřena subjektům, kterých se bezprostředně týká.<sup>12</sup>

Veřejnoprávní korporace plní výkon státní správy, pokud na ně byl ze zákona delegován výkon státní správy. Podstatným případem delegace výkonu státní správy na jiný

---

<sup>10</sup> §§ 70-73 zákon č. 218/2002 Sb., o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech a o odměňování těchto zaměstnanců a ostatních zaměstnanců ve správních úřadech, ve znění pozdějších předpisů

<sup>11</sup> HENDRYCH, D.; a kol. *Správní právo. Obecná část*. 7. vyd. Praha: C.H.Beck, 2009. 875 s. ISBN 978-80-7400-049-2.

<sup>12</sup> PRŮCHA, P. *Veřejná správa a samospráva*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola aplikovaného práva, s.r.o., 2004. 241 s. ISBN 80-86775-03-8.

právní subjekt veřejné správy je **přenesená působnost**, kterou vykonávají orgány obcí a krajů.

### 2.3.1 Výkon samosprávy

Samospráva je součástí veřejné správy a zajišťují ji základní a vyšší územně samosprávné celky (vedle státní správy a ostatní veřejné správy). Rozlišujeme samosprávu:

- územní (zaručenou Ústavou ČR),
- zájmovou a
- profesní (zaručenou příslušnými právními předpisy).

Územní samosprávu vykonávají obce a kraje, profesní samosprávu stavovské komory (např. lékařská, advokátní) a zájmovou samosprávu převážně sdružení (např. Sdružení hasičů Čech, Moravy a Slezska, Česká obec sokolská).<sup>13</sup>

S ohledem na zpracovávané téma diplomové práce se budu v druhé polovině první kapitoly podrobněji zabývat územní samosprávou, základními územními samosprávními celky a jejich orgány, a to především obecní úřady obcí s rozšířenou působností (dále jen „úřady“), které vykonávají přenesenou působnost.

### 2.3.2 Vykonavatelé územní samosprávy

V průběhu vývoje veřejné správy došlo v 90. letech 20. století k reformě systému veřejné správy. Reformu veřejné správy můžeme pojmut jako proces decentralizace a transformace v moderním demokratickém státě, jejímž základem byl procesní přístup – reengineering.

Reengineering je způsob myšlenkově nového a ekonomicky účinného řešení situace organizace, zahrnující dosažení účelné míry integrace řízení. Používá se při modernizaci nebo ozdravení organizace formou zásadního přehodnocení a radikální přeměny stávajících procesů s cílem dosáhnout dramatického zlepšení dosavadních parametrů hospodaření, jako jsou náklady, kvalita, služby a rychlost.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> HENDRYCH, D.; a kol. *Správní právo. Obecná část*. 7. vyd. Praha: C.H.Beck, 2009. 875 s. ISBN 978-80-7400-049-2.

<sup>14</sup> VAVREČKA, M.; LEDNICKÝ, V.; IMIDER, M. *Česko-německý německo-český slovník managementu*. 1. vyd. Brno: Computer press a.s., 2005. 387 s. ISBN 80-251-0520-2.

Reforma veřejné správy byla reakcí České republiky na připravovaný vstup do Evropské unie. Korespondovala se společensko-politickým zájmem o začlenění do Evropské unie. Na základě doporučení Evropské unie započala Česká republika s reformou veřejné správy, která proběhala v několika fázích:

- reforma územní veřejné správy,
- reforma ústřední státní správy,
- reforma kvality veřejné správy,
- reforma postavení zaměstnanců ve veřejné správě.

Obecným cílem reformy byla decentralizace („odstátnění“ částí státní správy, kde pojem veřejná správa nabyl svůj tradiční význam a obsah) a dekoncentrace, ale hlavním cílem reformy veřejné správy bylo zvýšení:

- modernizace,
- profesionalizace úředníků,
- informatizace,
- kvality poskytovaných služeb občanům,
- významu vzdělávání úředníků.

**Mezi základní koncepce reformy veřejné správy patřil:**

- procesní přístup – reengineering,
- budování informačních systémů veřejné správy,
- zvýšení účinnosti veřejného sektoru,
- zvýšení účinnosti řízení ve veřejné správě,
- zvýšení účinnosti veřejné kontroly.

V roce 2000 došlo k přijetí zákona o krajích, o obcích, o hlavním městě Praze a o okresních úřadech (časově ohraničil působnost okresních úřadů). K 31. prosince 2002 byla ukončena činnost okresních úřadů (územně-správní jednotka okres byla zachována). Působnost okresních úřadů byla přenesena na kraje, obce a ministerstva. Vše proběhlo na základě reformy veřejné správy, která měla evropské pojetí. Páteří celé probíhající reformy



veřejné správy byla reforma v tzv. organizační sféře, která je představována ukončením první a druhé etapy jako **reforma územní veřejné správy**.<sup>15</sup>

Česká republika se od 01. ledna 2003 člení na územní samosprávné celky, což jsou obce a kraje. Pro účely zákona o úřednících jsou také územní samosprávné celky hlavní město Praha, město, statutární město a městská část hlavního města Prahy. Územní samosprávné celky jsou územními společenstvími občanů, které mají právo na samosprávu.<sup>16</sup>

### **Působnost a orgány obcí**

Obce jsou základní územní samosprávné celky a jsou reprezentantem veřejných zájmů, zájmů občanů a nositelem veřejné moci. Vykonávají místní správu, která je vymezena v působnosti obce. Působnost obce je dvojího druhu, a to působnost samostatná, kde obec vykonává klasickou obecní samosprávu a působnost přenesená. Počet obcí k 01. lednu 2010 v České republice je 6 245 + 5 obcí, které mají postavení vojenských újezdů.<sup>17</sup>

Obce prostřednictvím svých orgánů vykonávají územní samosprávu obce. Mezi **orgány obce** patří:

- ✎ zastupitelstvo obce,
- ✎ rada obce,
- ✎ starosta (primátor),
- ✎ obecní úřad, městský úřad, úřad městyse, magistrát statutárního města, magistrát územně členěného statutárního města, úřad městského obvodu nebo úřad městské části územně členěného statutárního města, Magistrát hlavního města Prahy a úřad městské části hlavního města Prahy.

---

<sup>15</sup> PRŮCHA, P. *Veřejná správa a samospráva*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola aplikovaného práva, s.r.o., 2004. 241 s. ISBN 80-86775-03-8.

<sup>16</sup> čl. 99 zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky, ve znění pozdějších předpisů

<sup>17</sup> Český statistický úřad. *Číselník obcí (CISOB)*. [online]. c2010 [cit. 2010-02-02]. Dostupné z: <[http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/ciselnik\\_obci\\_%28cisob%29](http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/ciselnik_obci_%28cisob%29)>.

## **Působnost a orgány krajů**

Kraje jsou vyšší územní samosprávné celky a vykonávají jak samostatnou tak přenesenou působnost. Jsou vnímány jako správní obvody, které jsou základem tzv. krajského zřízení. Počet krajů v České republice je 14. Mezi **orgány kraje** patří:

- zastupitelstvo kraje,
- rada kraje,
- hejtman kraje,
- krajský úřad.

### **2.3.3 Legislativa pro zaměstnance územně samosprávného celku**

Základním právním předpisem je zákon o úřednících č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon o úřednících“), který nabyl účinnosti dne 01. ledna 2003. Hlavním cílem zákona je zajištění efektivního, kvalitního a nestranného výkonu veřejné správy v území. Zákon o úřednících upravuje pracovní poměr úředníků územních samosprávných celků a jejich vzdělávání. Vyhláška č. 511/2002 Sb., o uznání rovnocenných vzdělání úředníků územně samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů a vyhláška č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územně samosprávných celků, provádějí zákon o úřednících.

Obecně však platí zásada, že základní legislativou je zákon o úřednících, který upravuje práva a povinnosti zaměstnanců územních samosprávných celků (úředníků samospráv). Pracovně právní vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem upravuje zákoník práce a ostatní pracovněprávní předpisy. Zákoník práce platí subsidiárně pro úředníky samospráv, který se aplikuje na pracovněprávní vztahy úředníků územních samosprávných, nestanoví-li tento zákon jinak.<sup>18</sup>

Zákon o úřednících vymezuje základní pravidla vzdělávání a rozvoje, které patří v současnosti na úřadech místních samospráv k prioritám. Zákon má přispět především ke zvýšení kvality výkonu veřejné správy územních samosprávných celků a k pojetí výkonu veřejné správy jako služby veřejnosti.

---

<sup>18</sup> Ministerstvo vnitra. *Časopis veřejná správa*. [online]. c2008 [cit. 2009-12-26]. Dostupné z: <[http://www.mvcr.cz/archiv2008/casopisy/s/2002/0051\\_52/konzult.html](http://www.mvcr.cz/archiv2008/casopisy/s/2002/0051_52/konzult.html)>.

## **2.3.4 Klasifikace úředníků samosprávy**

### **Úředník územního samosprávného celku**

Úředník je zaměstnanec územního samosprávného celku (obecního úřadu, městského úřadu, úřadu městyse, magistrátu statutárního města, magistrátu územně členěného statutárního města, úřadu městského obvodu nebo úřadu městské části územně členěného statutárního města, krajského úřadu, Magistrátu hlavního města Prahy a úřadu městské části hlavního města Prahy), který se podílí na výkonu správních činností zařazených do úřadu. Úředníkem se může stát fyzická osoba, která je státním občanem České republiky, popřípadě fyzická osoba, která je cizím státním občanem a má v České republice trvalý pobyt, dosáhla věku 18 let, je způsobilá k právním úkonům, je bezúhonná, ovládá jednací jazyk a splňuje další předpoklady pro výkon správních činností stanovené zvláštním právním předpisem.<sup>19</sup>

### **Vedoucí úředník územně samosprávného celku**

Vedoucí úředníkem se pro účely zákona o úřednících rozumí úředník, který je vedoucím zaměstnancem. U vedoucích úředníků se zakládá pracovní poměr jmenováním. Jmenování provede vedoucí úřadu.<sup>20</sup>

### **Vedoucí úřadu územně samosprávného celku**

Vedoucím úřadu se pro účely zákona o úřednících rozumí vedoucí úředník, který vykonává funkci tajemníka obecního úřadu, tajemníka magistrátu statutárního města, tajemníka úřadu městského obvodu nebo městské části územně členěného statutárního města, ředitele krajského úřadu, ředitele Magistrátu hlavního města Prahy nebo tajemníka úřadu městské části hlavního města Prahy.<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů

<sup>20</sup> § 9 odst. 3 zákoníku práce - Vedoucí zaměstnanci zaměstnavatele, jimiž se rozumějí jeho orgány (odstavec 1), jakož i jeho další zaměstnanci, kteří jsou pověřeni vedením na jednotlivých stupních řízení zaměstnavatele, jsou oprávněni stanovit a ukládat podřízeným zaměstnancům pracovní úkoly, organizovat, řídit a kontrolovat jejich práci a dávat jim k tomu účelu závazné pokyny

§ 2 odst. 5 a 6 zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů

<sup>21</sup> § 2 odst. 7 zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů

### 2.3.5 Základní povinnosti úředníka

Základní povinnosti úředníka jsou uvedeny v zákoně o úřednících.<sup>22</sup> Patří zde např.:

- ✎ jednat a rozhodovat nestranně bez ohledu na své přesvědčení a zdržet se při výkonu práce všeho, co by mohlo ohrozit důvěru v nestrannost rozhodování,
- ✎ dodržovat ústavní pořádek České republiky,
- ✎ hájit při výkonu správních činností veřejný zájem,
- ✎ prohlubovat si kvalifikaci v rozsahu stanoveném zákonem o úřednících (plán vzdělávání),
- ✎ pracovat svědomitě a řádně podle svých sil, znalostí a schopností,
- ✎ zachovávat pravidla slušnosti při úředním jednání a vůči ostatním zaměstnancům působícím ve veřejné správě,
- ✎ zdržet se jednání, jež by závažným způsobem narušilo důvěryhodnost územního samosprávného celku, atd.

Úředník by měl zajistit kvalitní, efektivní a nestranné rozhodování při výkonu své funkce. Všeobecně můžeme poukázat na profesionalizaci úředníků, kterou lze chápat jako zvýšené nároky na odbornost, stanovení povinností odpovídajících charakteru práce a poskytnutí záruk a kompenzací, které by vyvažovaly rozšířené nároky a povinnosti.

**Plán vzdělávání** je pracovně-právní dokument, který je zpracovaný vedoucím úřadu územně samosprávného celku. Plán vzdělávání obsahuje časový rozvrh **prohlubování kvalifikace** úředníka v rozsahu alespoň 18 pracovních dnů po dobu 3 let. Územní samosprávný celek je povinen vypracovat plán vzdělávání do 1 roku od vzniku pracovního poměru úředníka, nejméně jedenkrát za 3 roky plnění tohoto plánu hodnotit a podle výsledků hodnocení provést jeho aktualizaci.<sup>23</sup>

Úředník je **povinen prohlubovat si kvalifikaci** účastí na:

- ✎ vstupním vzděláváním,
- ✎ průběžným vzděláváním a
- ✎ přípravě a ověření zvláštní odborné způsobilosti.

---

<sup>22</sup> § 16 zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů

<sup>23</sup> § 17 odst. 5 zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů

Tato diplomová práce je zaměřena na vzdělávání úředníků územně samosprávných celků, které se dále bude specifikovat jen na vzdělávání vedoucích úředníků. Základem pro úředníky nebo vedoucí úředníky v oblasti vzdělávání v územně samosprávných celcích je, že územní samosprávný celek je povinen úředníkovi zajistit prohlubování kvalifikace dle zákona o úřednících a musí postupovat při tom podle plánu vzdělávání. Tento pojem byl představen jen obecně, ale jeho obsahem se budu podrobně zabývat ve 2. kapitole, kde si přiblížíme současný systém vzdělávání v územní samosprávě.

### 3 Současný systém vzdělávání úředníků územně samosprávných celků

Vedoucí úřadu územního samosprávného celku ví, že zaměstnanci organizace jsou alfou a omegou pro výkon veřejné správy, kterou chápeme jako službu veřejnosti. Ne vždy se dají získat „hotoví“ zaměstnanci v požadované skladbě či počtu a s požadovanými vědomostmi, znalostmi, dovednostmi, přístupem a postojem. Je nezbytně nutná potřeba trvalého rozvoje a vzdělávání úředníků územních samosprávných celků, kteří tvoří efektivní správu.

Ve druhé kapitole se budu zabývat problematikou vzdělávání úředníků a vedoucích úředníků územně samosprávného celku, neboli systémem vzdělávání územní samosprávy, který je nezbytný pro celkovou činnost veřejné správy, dle zákona o úřednících.

Na **obrázku 3.1** si můžeme představit efektivní správu a její provázanost mezi hlavními aktéry. Ministerstvo vnitra (dále jen „ministerstvo“) představilo odborné veřejnosti komplexní a koordinovaný přístup k organizaci a řízení veřejné správy, který je nutno uplatňovat v souvislosti s efektivním fungováním státu v současných podmínkách rozvoje společnosti. Tento pohled na veřejnou správu byl prezentován jako šestiúhelník – **hexagon veřejné správy**, jehož jednotlivé vrcholy jsou navzájem provázány. Celkové působení systému je obecně o to efektivnější, čím kvalitnější je funkce každé jeho části, přičemž zanedbání funkce jednotlivých částí výrazně deformuje činnost celého systému.

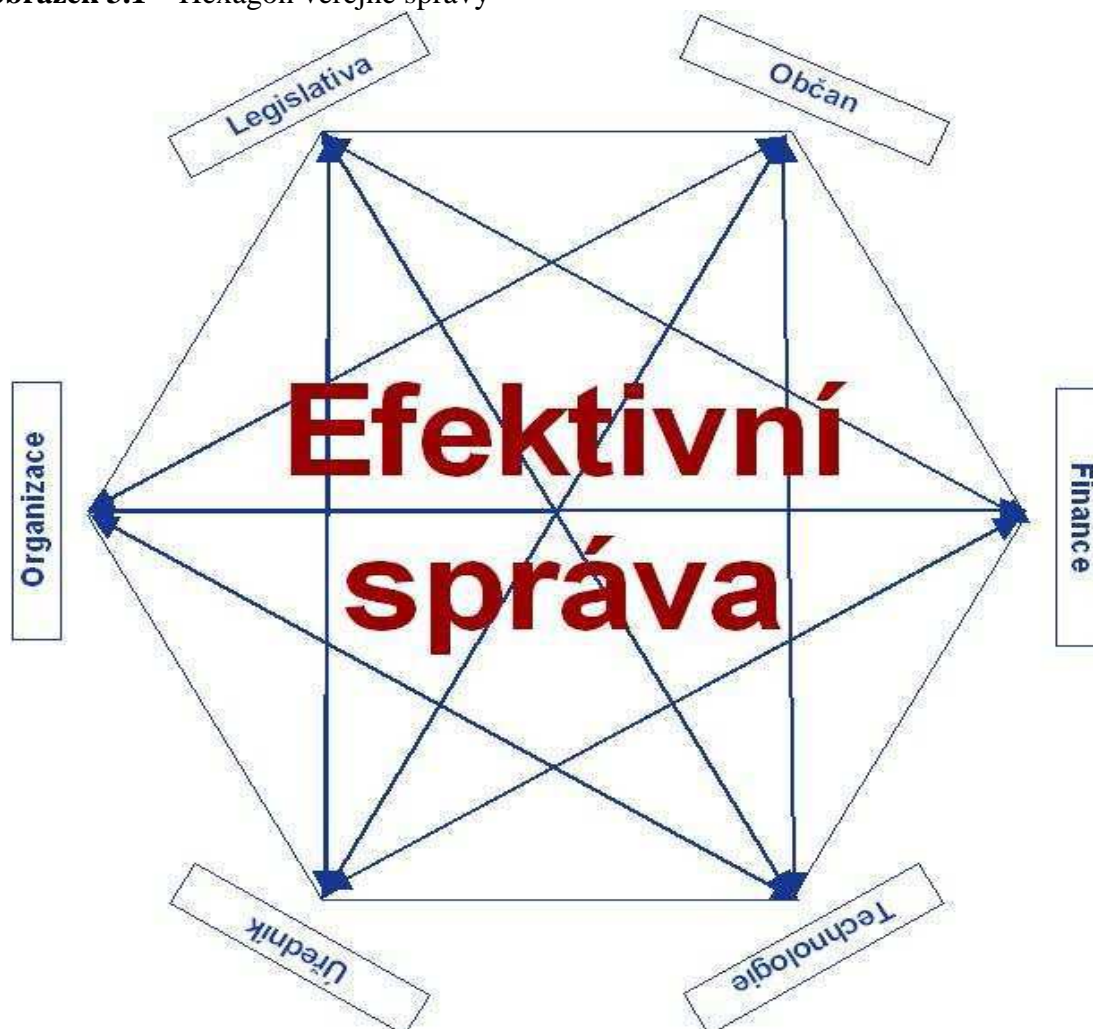
Základní vrcholy hexagonu veřejné správy jsou:<sup>24</sup>

- ↳ legislativa,
- ↳ občan,
- ↳ finance,
- ↳ technologie,
- ↳ organizace (místo přístupu),
- ↳ úředník.

---

<sup>24</sup> Ministerstvo vnitra. *Modernizace veřejné správy*. c2008 [cit. 2010-02-02]. Dostupné z: <<http://www.mvcr.cz/clanek/verejna-sprava-modernizace-verejne-spravy.aspx?q=Y2hudW09Mg%3d%3d>>.

**obrázek 3.1 – Hexagon veřejné správy**



**Zdroj: Strategie realizace Smart Administration v období 2007-2015**

**Legislatura** – by měla být co nejjednodušší a nejsrozumitelnější, je základem kvalitní veřejné správy. Je to nejdůležitější nástroj, který vládě slouží k ochraně základních společenských hodnot. Ovlivňuje chování jak občanů tak právnických osob. Bez kvalitní legislativy nemůže veřejná správa fungovat.

**Občan** – je dalším vrcholem hexagonu, kterému veřejná správa pomáhá uspokojovat jeho potřeby. V novém pojetí, modernizaci veřejné správy, je prosazováno, aby bylo co největší množství požadavků občana vyřízeno na jednom kontaktním místě. Zde je uplatňována zásada „obíhající informace, nikoli občan“.

**Finance** - bez kterých nelze ani v oblasti veřejné správy dosáhnout uspokojivých výsledků. Je nutné věnovat významnou pozornost provázanosti rozpočtů (vlády, ministerstev,

územních samosprávných celků), protože bez financí by nebylo možno realizovat žádné strategické priority.

**Technologie** – zdokonalují veřejnou správu. S využitím moderních informačních a komunikačních technologií ve veřejné správě můžeme dojít k realizaci projektů, např. zřízení základních registrů, zajištění fungování datových schránek.

**Organizace** – je důležitým aspektem fungování veřejné správy. Vždy je třeba hledat rovnováhu mezi maximálním přiblížením výkonu veřejné správy občanovi a efektivním vynakládáním veřejných prostředků. Usiluje se o jednotnou podobu správních úřadů na dané úrovni, aby veřejná správa byla symetrická z hlediska místní i věcné působnosti.

**Úředník** – tvoří základ **hexagonu** a je základním kamenem pro efektivní správu. Úředník by měl mít morální kredit a splňovat požadavky odborné zdatnosti, ale mít také propracovaný systém prohlubování kvalifikace, ověřování zvláštní odborné způsobilosti a soubor opatření pro snížení míry korupce. Musí být vyžadována vysoká kvalita jeho výkonu a průběžné vzdělávání.

Zajištění chodu efektivní správy by mělo směřovat k vrcholům výše uvedeného hexagonu, jedině tak se zajistí skutečné systémové zlepšení veřejné správy.

### 3.1 Profily vzdělávání úředníků

Současný systém vzdělávání úředníků lze charakterizovat podobně jako ostatní vzdělávání dospělých v České republice, a to jako obsahově velmi diferencovaný, v němž je tematika jednotlivých vzdělávacích programů nebo kurzů nanejvýš rozmanitá. V rámci vzdělávacích programů se uplatňují různé metody výuky a učení, realizují je různí poskytovatelé. Výjimku představují zákonem předepsané zkoušky zvláštní odborné způsobilosti, obsahově a lektorsky ve zvláštní části garantované jednotlivými resortními ministerstvy. Obecnou část zabezpečuje ministerstvo.

Prvotním základním právním předpisem pro vzdělávání úředníků územně samosprávných celků je zákon o úřednících, který striktně stanovuje současný systém a druhy vzdělávání. Vzdělávání úředníků probíhá systémem prohlubování nebo zvyšování kvalifikace. Prohlubování kvalifikace se řídí podle zákoníku práce.



### 3.1.1 Vstupní vzdělávání

Vstupní vzdělávání je určeno úředníkům územních samospráv s cílem poskytnout jim zejména obecný přehled o veřejné správě v České republice.

Vstupní vzdělávání zahrnuje:

- ☞ znalosti základů veřejné správy, zvláště obecných zásad organizace a činnosti veřejné správy a územního samosprávného celku, základy veřejného práva, veřejných financí, evropského správního práva, práv a povinností a pravidel etiky úředníka,
- ☞ základní dovednosti a návyky potřebné pro výkon správních činností,
- ☞ znalosti základů užívání informačních technologií,
- ☞ základní komunikační, organizační a další dovednosti vztahující se k jeho pracovnímu zařazení.<sup>25</sup>

Úředník je povinen ukončit vstupní vzdělávání nejdéle do 3 měsíců ode dne vzniku pracovního poměru. Vstupní vzdělávání je ukončeno osvědčením vydaným vzdělávací institucí, která vstupní vzdělávání pořádala. Povinnost absolvovat vstupní vzdělávání se nevztahuje na úředníka, který má zvláštní odbornou způsobilost.

### 3.1.2 Průběžné vzdělávání

Průběžné vzdělávání je druh prohlubování kvalifikace, jehož cílem je zajistit trvalou aktuálnost kvalifikace získané v předchozích druzích absolvovaného vzdělávání. Můžeme je rozdělit na:

- ☞ prohlubující (zvyšující vzdělání),
- ☞ aktualizací (reakce na novely právních předpisů) a
- ☞ specializační („soft skills“).<sup>26</sup>

Vzdělávání úředníků je zaměřené na výkon správních činností v územním samosprávném celku, včetně získávání a prohlubování jazykových znalostí.

---

<sup>25</sup> § 19 Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů

<sup>26</sup> „Soft skills are communicating, conflict management, human relations, making presentations, negotiating, team building, and other such ability, defined in terms of expected outcomes and not as a specific method or technique such as statistical analysis.“  
BusinessDictionary.com. *Soft skills*. [online]. c2010 [cit. 2010-02-04]. Dostupné z: <<http://www.businessdictionary.com/definition/soft-skill.html>>.

Průběžné vzdělávání se uskutečňuje prostřednictvím různých kurzů. O účasti úředníka na jednotlivých kurzech rozhoduje vedoucí úřadu územního samosprávného celku s přihlédnutím k plánu vzdělávání úředníka. Účast na kurzech je povinná a je součástí průběžného vzdělávání. Po absolvování kurzů je vydáno osvědčení vzdělávací institucí.

### 3.1.3 Zkouška zvláštní odborné způsobilosti

Zvláštní odborná způsobilost zahrnuje souhrn znalostí a dovedností nezbytných pro výkon činností stanovených prováděcím právním předpisem.

Správní činnosti, stanovené prováděcím právním předpisem, zajišťuje územní samosprávný celek prostřednictvím úředníků, kteří prokázali zvláštní odbornou způsobilost. Kvalifikační předpoklad pro výkon vybraných správních činností výkonu státní správy v přenesené působnosti (výčet správních činností stanovuje vyhláška Ministerstva č. 512/2002 Sb.) se ověřuje zkouškou a prokazuje osvědčením o zvláštní odborné způsobilosti. Celostátní databázi úředníků, kteří prokázali zvláštní odbornou způsobilost, vede Institut pro místní správu Praha.

Výjimečně tyto činnosti může vykonávat i úředník, který nemá zvláštní odbornou způsobilost,

- ☞ nejdéle však po dobu 18 měsíců od vzniku pracovního poměru úředníka k územnímu samosprávnému celku nebo ode dne, kdy začal vykonávat činnost, pro jejíž výkon je prokázání zvláštní odborné způsobilosti předpokladem, nebo

- ☞ splňuje-li podmínky stanovené v § 33<sup>27</sup> nebo § 34 odst. 1<sup>28</sup> dle zákona o úřednících.

Zvláštní odborná způsobilost má dvě části, a to obecnou a zvláštní.

#### Obecná část – zahrnuje:

- ☞ znalost základů veřejné správy, zvláště obecných principů organizace a činnosti veřejné správy,
- ☞ zákona o obcích,<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup> § 33 odst. 1 Povinnost prokázat zvláštní odbornou způsobilost, povinnost účastnit se vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů nebo povinnost účastnit se vstupního vzdělávání nemá úředník, který získal vzdělání v bakalářských nebo magisterských studijních programech stanovených prováděcím právním předpisem nebo kterému bylo vydáno osvědčení o uznání rovnocennosti vzdělání nebo jeho části podle.

§ 33 odst. 2 Územní samosprávný celek může zajišťovat činnosti stanovené prováděcím právním předpisem nebo řízení úředníků též prostřednictvím úředníků uvedených v odstavci 1.

<sup>28</sup> § 34 odst. 1 Na žádost úředníka nebo územního samosprávného celku ministerstvo vydá osvědčení o uznání rovnocennosti vzdělání nebo jeho části získaného úředníkem v jiném studijním programu, než který je stanoven prováděcím právním předpisem, nebo vzdělání získaného v jiném oboru, popřípadě kurzu, pokud žadatel prokáže, že obsah a rozsah vzdělávání, o jehož uznání se žádá, jsou rovnocenné příslušnému vzdělávacímu programu pro prohlubování kvalifikace podle tohoto zákona nebo jeho části.

- zákona o krajích,<sup>30</sup>
- zákona o hlavním městě Praze,<sup>31</sup>
- zákona o správním řízení.<sup>32</sup>

#### **Zvláštní část – zahrnuje:**

- znalosti nezbytné k výkonu správních činností stanovených prováděcím právním předpisem,
- znalost působnosti orgánů územní samosprávy a územních správních úřadů vztahující se k těmto činnostem.

Cílem zkoušky zvláštní odborné způsobilosti je připravit úředníka na výkon své činnosti a ověřit jeho znalosti a vědomosti, aby je byl schopen aplikovat v praxi.

Územní samosprávný celek je povinen přihlásit úředníka, který vykonává správní činnosti stanovené prováděcím právním předpisem, k vykonání zkoušky, a to nejpozději do 6 měsíců od vzniku pracovního poměru úředníka, nebo do 3 měsíců ode dne, kdy úředník začal vykonávat správní činnost, pro jehož výkon je prokázání zvláštní odborné způsobilosti předpokladem.

**Vedoucí úředník**, který řídí úředníky vykonávající správní činnosti stanovené prováděcím právním předpisem, prokazuje zvláštní odbornou způsobilost z obecné části a ze zvláštní části alespoň pro jednu ze správních činností stanovených prováděcím právním předpisem, vykonávaných jím řízenými úředníky, určenou vedoucím úřadu.

**Vedoucí úřadu** je povinen prokázat zvláštní odbornou způsobilost jen z obecné části.

---

<sup>29</sup> Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů

<sup>30</sup> Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení), ve znění pozdějších předpisů

<sup>31</sup> Zákon č. 131/2000 Sb., o hlavním městě Praze, ve znění pozdějších předpisů

<sup>32</sup> Zákon č. 500/2004 Sb., správní řád, ve znění pozdějších předpisů

### 3.1.4 Jiné zkoušky nutné k výkonu funkce úředníka

K provádění některých specifických činností musí nejprve úředník složit zkoušku předepsanou zvláštním právním předpisem.<sup>33</sup> Pro lepší pochopení představím, co vše je nutné, aby zaměstnanec obce nebo újezdního úřadu, který plní funkci matričního úřadu, mohl vykonávat funkci matrikáře.

Primárním předpokladem zaměstnance obce nebo újezdního úřadu, který plní funkci matrikáře, musí absolvovat zkoušku zvláštní odborné způsobilosti do 18 měsíců, od nástupu do funkce, dle zákona 301/2000 Sb., o matrikách, jménu a příjmení, ve znění pozdějších předpisů. Pokud chce tuto činnost vykonávat před složením této zkoušky musí vykonat zkoušku ověřování odborné způsobilosti pro výkon funkce matrikáře (dále jen „zkouška“).<sup>34</sup>

Zaměstnance přihlašuje ke zkoušce zaměstnavatel u úřadu s rozšířenou působností, který plní úkoly pro matriční úřady, které jsou zařazeny do jeho správního obvodu, nebo krajského úřadu, který plní úkoly pro úřady s rozšířenou působností, které jsou zařazeny do jeho správního obvodu, do jehož působnosti matriční úřad náleží. Na odbornou přípravu jsou nejméně 3 měsíce. Po vykonání této zkoušky může zaměstnanec obce nebo újezdního úřadu vykonávat funkci matrikáře.<sup>35</sup>

S výkonem funkce matrikáře je úzce spojena další činnost, a to provádění vidimace<sup>36</sup> a legalizace.<sup>37</sup> Vidimaci a legalizaci může provádět úředník krajského úřadu, obecního úřadu obce s rozšířenou působností a obecního úřadu, který prokázal zvláštní odbornou způsobilost pro výkon správních činností při správě matrik a státního občanství,<sup>38</sup> nebo prokázal odbornou způsobilost matrikáře podle zvláštního právního předpisu, nebo složil zkoušku podle zákona

---

<sup>33</sup> § 14 zákona č. 21/2006 Sb., o ověřování shody opisu nebo kopie s listinou a o ověřování pravosti, ve znění pozdějších předpisů

§ 8 odst. 2 písm. d) zákona č. 491/2000 Sb., o volbách do zastupitelstev obcí a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů

<sup>34</sup> § 35 vyhlášky č. 207/2001 Sb., Ministerstva ze dne 08. června 2001, kterou se provádí zákon č. 301/2000 Sb., o matrikách, jménu a příjmení, ve znění pozdějších předpisů

<sup>35</sup> § 35 odst. 1 vyhlášky č. 207/2001 Sb., Ministerstva vnitra ze dne 08. června 2001, kterou se provádí zákon č. 301/2000 Sb., o matrikách, jménu a příjmení, ve znění pozdějších předpisů

<sup>36</sup> § 6 odst. 1 zákona č. 21/2006 Sb., o ověřování shody opisu nebo kopie s listinou a o ověřování pravosti, ve znění pozdějších předpisů. Vidimací se ověřuje, že opis nebo kopie se doslova shoduje s předloženou listinou.

<sup>37</sup> § 10, odst. 1 zákona č. 21/2006 Sb., o ověřování shody opisu nebo kopie s listinou a o ověřování pravosti, ve znění pozdějších předpisů. Legalizací se ověřuje, že žadatel listinu před ověřující osobou vlastnoručně podepsal nebo podpis na listině uznal za vlastní.

<sup>38</sup> § 9 zákona č. 301/2000 Sb., o matrikách, jménu a příjmení ve znění pozdějších předpisů, ve znění pozdějších předpisů (zkouška zvláštní odborné způsobilosti)

č. 21/2006 Sb., o ověřování shody opisu nebo kopie s listinou a o ověřování pravosti podpisu ve znění pozdějších předpisů.<sup>39</sup>

Z výše uvedeného je zřejmé, že se vyskytují i jiné zkoušky, které jsou nutné k výkonu činnosti dané funkce (matrikáře) a ne jen povinnost absolvování vstupního vzdělávání, průběžného vzdělávání a zkoušky zvláštní odborné způsobilosti. Matrikář musí být všestranně zaměřen v rámci vykonávání své funkce a mít celkový přehled v oblasti veřejné správy.

### **3.2 Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů**

Činnost vedoucího úředníka má řadu pojetí. Vedoucí úředník by neměl nikdy opomenout, že při výkonu své funkce má co do činění s lidmi a nikoli se stroji. Je vyžadováno kreativní myšlení a má-li udržovat tvůrčí ovzduší v úřadu, nesmí se bát odkrývat nová, třeba netradiční řešení. Neměl by trvat na klasickém zakonzervovaném postupu a neměl by své podřízené vidět jako soupeře, ale měl by rozvíjet jejich aktivitu a umožnit najít uspokojujivé řešení problému.

Vedoucí úředník a vedoucí úřadu jsou povinni prohlubovat si kvalifikaci a také účastnit se na vzdělávání vedoucích úředníků, pokud zákon o úřednících nestanoví jinak.

Řízení úředníků zajišťuje územní samosprávný celek prostřednictvím vedoucích úředníků, kteří ukončili vzdělávání vedoucích úředníků. Výjimečně řízení těchto úředníků může vykonávat i vedoucí úředník, který neukončil vzdělávání vedoucích úředníků, nejdéle však po dobu 2 let ode dne, kdy začal vykonávat funkci vedoucího úředníka, nebo nestanoví-li tento zákon jinak. Účast na vzdělávání vedoucích úředníků se prokazuje osvědčením vydaným vzdělávací institucí, která kurz pořádala. Vedoucí úředník je povinen ukončit vzdělávání vedoucích úředníků do 2 let ode dne, kdy začal vykonávat funkci vedoucího úředníka.

Vzdělávání vedoucích úředníků obsahuje obecnou část a zvláštní část. Obecná část zahrnuje znalosti a dovednosti v oblasti řízení úředníků. Zvláštní část pojímá přehled o činnostech stanovených prováděcím právním předpisem vykonávaných podřízenými úředníky.

---

<sup>39</sup> § 14 odst. 1 zákon č. 21/2006 Sb., o ověřování shody opisu nebo kopie s listinou a o ověřování pravosti podpisu, ve znění pozdějších předpisů

Úředník, který se účastnil vzdělávání vedoucích úředníků podle zákona o úřednících a jehož náklady hradil územní samosprávný celek, je povinen setrvat po ukončení tohoto vzdělávání v pracovním poměru k tomuto územnímu samosprávnému celku po dobu 3 let. Pokud takový úředník rozváže s územním samosprávným celkem pracovní poměr dříve než po uplynutí 3 let od ukončení vzdělávání vedoucích úředníků, je povinen uhradit územnímu samosprávnému celku náklady s tímto vzděláváním spojené. Splní-li úředník svou povinnost setrvat v pracovním poměru u územního samosprávného celku pouze zčásti, povinnost uhradit náklady se poměrně sníží. Ustanovení § 235 odst. 3 zákoníku práce platí přiměřeně i pro povinnost úředníka k úhradě nákladů.<sup>40</sup>

Vedoucí úřadu jsou také povinni absolvovat vzdělávání, které se vztahuje na vedoucí úředníky, a to jak je uvedeno výše.

### **3.3 Prohlubování a zvyšování kvalifikace úředníků a vedoucích úředníků dle zákoníku práce**

Pojmy kvalifikace a vzdělání bývají často zaměňovány, i když je mezi nimi značný rozdíl. Kvalifikace existuje pouze ve vztahu k určitému konkrétnímu pracovnímu místu a vzdělání existuje samo o sobě. Je součástí sociálních charakteristik člověka.

Dle zákoníku práce zaměstnavatel pečuje o odborný rozvoj zaměstnanců. Péče o odborný rozvoj zaměstnanců zahrnuje zejména zaškolení a zaučení, odbornou praxi absolventů škol, prohlubování kvalifikace (doškolování), zvyšování kvalifikace, přeškolení (rekvalifikace).

---

<sup>40</sup> § 235 odst. 3 zákoník práce - Povinnost zaměstnance k úhradě nákladů z kvalifikační dohody nevzniká, jestliže a) zaměstnavatel v průběhu zvyšování kvalifikace zastavil poskytování plnění sjednaného v kvalifikační dohodě, protože zaměstnanec se bez svého zavinění stal dlouhodobě nezpůsobilým pro výkon práce, pro kterou si zvyšoval kvalifikaci, b) pracovní poměr skončil výpovědí danou zaměstnavatelem, pokud nejde o výpověď z důvodů porušení povinnosti zaměstnance vyplývající z právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s ním, nebo jestliže pracovní poměr skončil dohodou z důvodů uvedených v § 52 písm. a) až e), c) zaměstnanec nemůže vykonávat podle lékařského posudku vydaného zařízením závodní preventivní péče nebo rozhodnutí příslušného správního úřadu, který lékařský posudek přezkoumává, práci, pro kterou si zvyšoval kvalifikaci, popřípadě pozbyl dlouhodobě způsobilosti konat dále dosavadní práci z důvodů pracovního úrazu, onemocnění nemocí z povolání, nebo pro ohrožení touto nemocí anebo dosáhl-li na pracovišti určeném pravomocným rozhodnutím orgánu ochrany veřejného zdraví nejvyšší přípustné expozice, d) zaměstnavatel nevyužíval v posledních 12 měsících po dobu nejméně 6 měsíců kvalifikaci zaměstnance, které zaměstnanec na základě kvalifikační dohody dosáhl.

Níže uvedená ustanovení zákoníku práce jsou zmiňována proto, že ne všechny podmínky v rámci prohlubování a zvyšování kvalifikace jsou zachyceny v zákoně o úřednících. Zákoník práce je podpůrný zákon k zákonu o úřednících v oboru vzdělávání úředníků územně samosprávných celků v oblasti prohlubování a zvyšování kvalifikace úředníků.

### **3.3.1 Prohlubování kvalifikace**

Prohlubování kvalifikace v zákoníku práce je upraveno v § 230. Územní samosprávný celek zajišťuje prohlubování kvalifikace úředníka a vedoucího úředníka (dále jen „zaměstnanec“), prostřednictvím vzdělávacích institucí akreditovaných pro příslušný vzdělávací program, dle plánu vzdělávání.

Prohlubováním kvalifikace se rozumí její průběžné doplňování, kterým se nemění její podstata a které umožňuje zaměstnanci výkon sjednané práce. Za prohlubování kvalifikace se považuje též její udržování a obnovování.

Zaměstnanec je povinen prohlubovat si svoji kvalifikaci k výkonu sjednané práce. Zaměstnavatel je oprávněn uložit zaměstnanci účast na školení a studiu, nebo jiných formách přípravy k prohloubení jeho kvalifikace, popřípadě na zaměstnanci požadovat, aby prohlubování kvalifikace absolvoval i u jiné právnické nebo fyzické osoby.

Účast na školení nebo jiných formách přípravy anebo studiu za účelem prohloubení kvalifikace se považuje za výkon práce, za který přísluší zaměstnanci mzda nebo plat.

Náklady vynaložené na prohlubování kvalifikace hradí zaměstnavatel. Požaduje-li zaměstnanec, aby mohl absolvovat prohlubování kvalifikace ve finančně náročnější formě, může se na nákladech prohlubování kvalifikace podílet.

Podle zákoníku práce si úředník může prohlubovat kvalifikaci především formou vzdělávacích akcí a programů, které nejsou prozatím v nabídce akreditovaných společností a jsou důležité pro výkon správních činností jako například semináře, školení k novelám zákonů apod.

### **3.3.2 Zvyšování kvalifikace**

Zvyšování kvalifikace v zákoníku práce je upraveno v § § 231-235. Zvýšením kvalifikace se rozumí změna hodnoty kvalifikace, její získání nebo její rozšíření. Ke zvyšování kvalifikace slouží studium, vzdělávání, školení, nebo jiná forma přípravy k dosažení vyššího stupně vzdělání, jestliže jsou v souladu s potřebou zaměstnavatele.

Nejsou-li dohodnuta nebo stanovena vyšší nebo další práva, přísluší zaměstnanci od zaměstnavatele při zvyšování kvalifikace pracovní volno v nezbytně nutném rozsahu s náhradou mzdy nebo platu.

Za pracovní volno poskytnuté k vykonání přijímací zkoušky, opravné zkoušky, k účasti na promoci nebo obdobném ceremoniálu nepřísluší náhrada mzdy nebo platu.

Uzavře-li zaměstnavatel se zaměstnancem v souvislosti se zvyšováním kvalifikace kvalifikační dohodu, je její součástí zejména závazek zaměstnavatele umožnit zaměstnanci zvýšení kvalifikace a závazek zaměstnance setrvat u zaměstnavatele v zaměstnání po sjednanou dobu, nejdéle však po dobu 5 let, nebo uhradit zaměstnavateli náklady spojené se zvýšením kvalifikace, které zaměstnavatel na zvýšení kvalifikace zaměstnance vynaložil, a to i tehdy, když zaměstnanec skončí pracovní poměr před zvýšením kvalifikace. Závazek zaměstnance k setrvání v zaměstnání začíná od zvýšení kvalifikace.

Zaměstnavatel po celou dobu sleduje průběh a výsledky zvyšování kvalifikace zaměstnance a v jakém rozsahu jsou mu poskytovány pracovní úlevy. Zaměstnavatel může pracovní úlevy zastavit, a to v případě, že zaměstnanec delší dobu neplní bez vážného důvodu podstatné povinnosti při zvyšování kvalifikace.

### **3.4 Vzdělávací instituce a programy územně samosprávných celků**

Územně samosprávné celky zajišťují prohlubování a zvyšování kvalifikace svých úředníků prostřednictvím akreditovaných vzdělávacích institucí a vzdělávacích programů podle zákona o úřednících a také zákoníku práce.



Přehled akreditovaných vzdělávacích institucí<sup>41</sup> a akreditovaných vzdělávacích programů<sup>42</sup> (vstupní vzdělávání, průběžné vzdělávání, zvláštní odborná způsobilost) lze nalézt na stránkách ministerstva.

### 3.4.1 Akreditace vzdělávacích institucí a vzdělávacích programů

Ministerstvo akredituje vzdělávací instituce a vzdělávací programy na základě žádosti fyzických nebo právnických osob. Akreditace se uděluje na dobu 3 let a je nepřevoditelná a nepřechází na právní nástupce. Před uplynutím doby může držitel akreditace požádat o její obnovení. Pokud při kontrole ministerstvo zjistí určité nedostatky, může žádost o akreditaci vzdělávací instituce a vzdělávacího programu zamítnout.

Ministerstvo, jako svůj poradní orgán pro udělování akreditací, zřizuje akreditační komise složené z odborníků v oblasti veřejné správy a ze zástupců krajů a obcí. Akreditační komise posuzuje, zda jsou splněny podmínky pro udělení akreditace stanovené zákonem o úřednících a zpracovává stanovisko k žádosti. Konečné rozhodnutí o udělení akreditace je na ministerstvu.

### 3.4.2 Institut pro místní správu Praha

Institut pro místní správu Praha má specifické místo ve vzdělávacích institucích, a to proto, že zajišťuje ve značném rozsahu vzdělávací programy, a to průběžné vzdělávání, vstupní vzdělávání a zkoušku zvláštní odborné způsobilosti, jak pro úředníky, tak pro vedoucí úředníky územně samosprávných celků. Tyto vzdělávací programy jsou uskutečňovány na základě udělení akreditace ministerstvem.

Institut pro místní správu Praha je orgánem veřejné správy, který metodicky řídí a koordinuje oblast zvláštních odborných způsobilostí jako kvalifikačního předpokladu pro výkon státní správy v přenesené působnosti, včetně ověření této způsobilosti zkouškou. Nabízí úředníkům ucelenou nabídku akreditovaných vzdělávacích programů pro prohlubování kvalifikace, kterou neustále modernizuje a uplatňuje nové androdidaktické zásady.<sup>43</sup>

---

<sup>41</sup> Ministerstvo vnitra. *Databáze akreditovaných vzdělávacích institucí*. [online]. c2008 [cit. 2010-02-02]. Dostupné z: <<http://www.mvcr.cz/clanek/databaze-akreditovanych-vzdelavacich-instituci.aspx>>.

<sup>42</sup> Ministerstvo vnitra. *Databáze akreditovaných vzdělávacích programů*. [online]. c2008 [cit. 2010-02-02]. Dostupné z: <<http://www.mvcr.cz/clanek/databaze-akreditovanych-vzdelavacichprogramu.aspx?q=Y2hudW09MQ%3d%3d>>.

<sup>43</sup> Institut pro místní správu Praha. *O nás*. [online]. c2010 [cit. 2010-02-02]. Dostupné z: <<http://www.institutpraha.cz/o-nas>>.

Androdidaktika je specifické vyučování a učení dospělých, s charakteristikou didaktického (poučného) procesu a s hlavními didaktickými metodami pro práci s účastníky vzdělávacích kurzů. Manažer a metodik vzdělávání v androdidaktice má konkrétní postupy při projektování kurzů a školení, používání didaktické diagnostiky a návody na vyhodnocování efektivity vzdělávacích akcí.<sup>44</sup>

Institut pro místní správu Praha vznikl jako státní příspěvková organizace zřízená ministerstvem, která plní dvojí funkci.

### **Působnost Institutu pro místní správu Praha**

Hlavní úkoly Institutu pro místní správu Praha jsou stanovené zákonem o úřednících a lze je rozdělit do dvou částí, které odrážejí roli v systému prohlubování kvalifikace úředníků územních samosprávných celků.

**První funkce** zahrnuje působnost orgánu veřejné správy, který zabezpečuje činnosti při výkonu veřejné správy, a to zejména při zajištění vybraných působností výkonu státní správy na úseku vzdělávání úředníků územních samosprávných celků podle zákona o úřednících. Patří sem zejména:

- ✎ metodika a koordinace oblasti zvláštních odborných způsobilostí a průběžného vzdělávání navazujícího na zvláštní odborné způsobilosti,
- ✎ ověřování zvláštní odborné způsobilosti zkouškou s celostátní platností,
- ✎ jmenování jednotlivých zkoušejících k ověření zvláštní odborné způsobilosti ,
- ✎ zajištění činnosti zkušebních komisí k ověření,
- ✎ věda a výzkum zaměřený na zajištění aktuálnosti systému vzdělávání,
- ✎ spolupráce se zahraničními vzdělávacími instituty a školami národního či státního charakteru,
- ✎ vydavatelství a nakladatelství,
- ✎ vypracování části Zprávy o stavu vzdělávání úředníků územních samosprávných celků za oblast zvláštních odborných způsobilostí,
- ✎ vedení Seznamu odborníků na obecnou a zvláštní část zkoušky k ověření zvláštní odborné způsobilosti a zajištění jeho zveřejnění způsobem umožňující dálkový přístup.<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> MUŽÍK, J. *Androdidaktika*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2004. 148 s. ISBN 80-7357-045-9.

<sup>45</sup> Institut pro místní správu Praha. *Působnost*. [online]. c2010 [cit. 2010-02-02]. Dostupné z: <<http://www.institutpraha.cz/pusobnost>>.

**Druhá funkce** tvoří působnost vyplývající z role Institutu pro místní správu Praha jako vzdělávacího institutu, který nabízí úředníkům ucelenou nabídku akreditovaných vzdělávacích programů pro prohlubování kvalifikace. Všechny tyto programy jsou akreditovány Ministerstvem.

### **Hlavní úkoly Institutu pro místní správu Praha**

- ✎ tvorba vzdělávacích programů a zajištění jejich akreditování ze strany ministerstva,
- ✎ realizace prohlubování kvalifikace úředníků za podmínek a v rozsahu stanoveném zvláštním zákonem,
- ✎ příprava obsahu studijní literatury,
- ✎ vytvoření lektorského sboru a zajištění jeho trvalého vzdělávání,
- ✎ zabezpečení docházkové i distanční formy vzdělávání,
- ✎ tvorba harmonogramu termínu příprav k ověření zvláštní odborné způsobilosti, kurzů průběžného vzdělávání, kurzů vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů a všech termínů řádných i opakovaných zkoušek k ověření zvláštní odborné způsobilosti.<sup>46</sup>

Institut pro místní správu Praha má pro výuku k dispozici vlastní vzdělávací středisko v Benešově s možností ubytování a stravování. Učebny jsou standardně vybaveny moderní didaktickou technikou (např. notebooky, připojení k internetu, multimediální tabule, data projektory).

V posledních letech rozvíjí Institut pro místní správu Praha kromě klasické formy prezenčního studia také distanční formu studia (e-learning). V současné době není nabídka distanční formy studia ve stejném rozsahu jako u prezenční, avšak každý rok je nabídka rozšiřována.

Ročně Institut pro místní správu Praha připraví a realizuje více než 500 vzdělávacích akcí pro téměř 9000 úředníků (řadový úředník, vedoucí úředník, vedoucí úřadu). Veškeré vzdělávací akce jsou uskutečňovány prostřednictvím akreditovaných vzdělávacích programů.

---

<sup>46</sup> Institut pro místní správu Praha. *Působnost*. [online]. c2010 [cit. 2010-02-02]. Dostupné z: <<http://www.institutpraha.cz/pusobnost>>.

Institut pro místní správu Praha realizuje vzdělávací akce, které jsou zaměřeny na prohlubování kvalifikace úředníků územních samosprávných celků:<sup>47</sup>

- ✎ příprava k ověření a ověření zvláštní odborné způsobilosti zkouškou,
- ✎ průběžné vzdělávání,
- ✎ vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů.

Velký důraz klade Institut pro místní správu Praha na naplnění svého základního cíle. „Být moderním, spolehlivým, seriózním a otevřeným partnerem úřadům, jejich úředníkům, občanům i institucím, který bude vždy garantem odbornosti, profesionality i kvality“.<sup>48</sup>

V **tabulce 3.1** uvádím souhrnné informace za rok 2007 a 2008, které jsem čerpala z výroční zprávy o stavu vzdělávání Institutu pro místní správu Praha.<sup>49</sup> Pro lepší přehlednost jsou procenta zaokrouhlena na celá čísla.

Souhrnné informace nám poskytují údaje, kolik úředníků se zúčastnilo prohlubování kvalifikace (příprava k ověření a ověření zvláštní odborné způsobilosti zkouškou, průběžné vzdělávání a vzdělávání vedoucích úředníků) a celkový počet vydaných osvědčení k danému vzdělávacímu programu.

---

<sup>47</sup> Institut pro místní správu Praha. *O nás*. [online]. c2010 [cit. 2010-02-02]. Dostupné z: <<http://www.institutpraha.cz/o-nas>>.

<sup>48</sup> Institut pro místní správu Praha. *O nás*. [online]. c2010 [cit. 2010-02-02]. Dostupné z: <<http://www.institutpraha.cz/o-nas>>.

<sup>49</sup> Institut pro místní správu Praha. *Zprávy o stavu vzdělávání*. [online]. c2010 [cit. 2010-02-02]. Dostupné z: <<http://www.institutpraha.cz/zpravy-ostavu-vzdelavani>>.

**tabulka 3.1 - souhrnné informace o stavu vzdělávání v roce 2007 a 2008**

Typ vzdělávání	Rok 2007				Rok 2008			
	Počet úředníků	%	Počet osvědčení	%	Počet úředníků	%	Počet osvědčení	%
Zvláštní odborná způsobilost	4 350	65	2 473	51	4 565	70	2 645	58
Průběžné vzdělávání	1 826	27	1 817	38	1 643	26	1 643	36
Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů	511	8	506	11	242	4	242	6
<b>Celkem</b>	<b>6 685</b>	<b>100</b>	<b>4 796</b>	<b>100</b>	<b>6 450</b>	<b>100</b>	<b>4 530</b>	<b>100</b>

**Zdroj: Institut pro místní správu Praha – písemná zpráva dle § 39 zákona o úřednících za rok 2007 a 2008**

Ze souhrnných informací výše uvedené tabulky je již zřejmé, že ne všichni účastníci vzdělávacích programů byli úspěšní. Pro lepší přehled jsou údaje v **tabulce 3.2** uvedeny v procentech.

**tabulka 3.2 – úspěšnost účastníků vzdělávacích programů za rok 2007 a 2008**

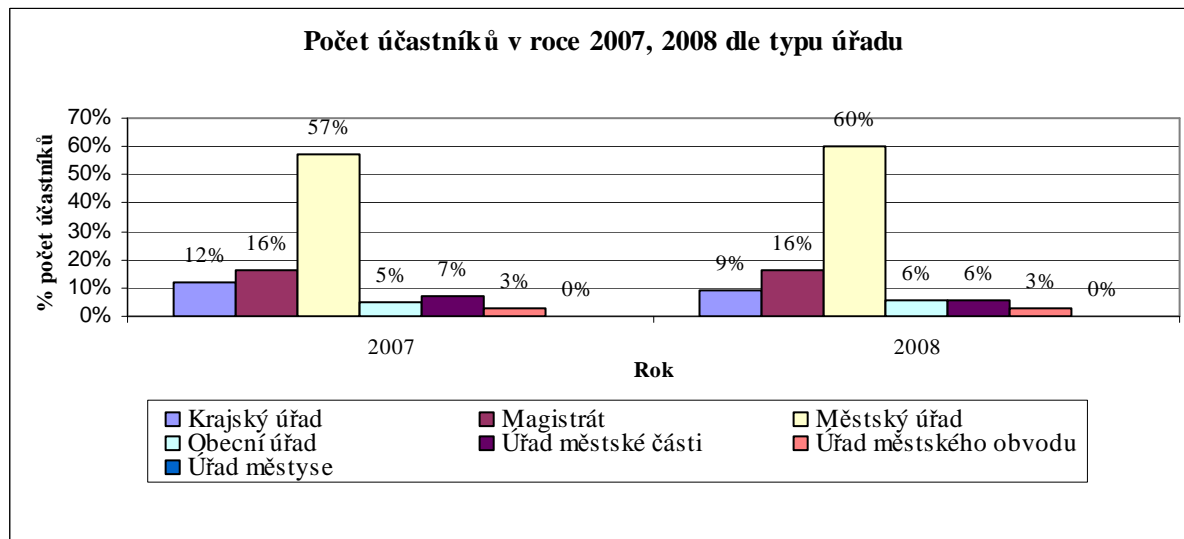
Typ vzdělávání	Rok 2007	Rok 2008
Zvláštní odborná způsobilost	56,8	57,9
Průběžné vzdělávání	99,5	100
Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů	99	100

**Zdroj: Institut pro místní správu Praha – písemná zpráva dle § 39 zákona o úřednících za rok 2007 a 2008**

V **grafu 3.1** jsou zahrnuti všichni úředníci, kteří se zúčastnili absolvování vzdělávacího programu v roce 2007 a 2008, bez ohledu na druh prohlubování kvalifikace.

Nejvyšší podíl účasti dosahují úředníci a vedoucí úředníci z městských úřadů (bez ohledu na jejich velikost a postavení). Celkový počet městských úřadů v České republice je 403.<sup>50</sup>

**graf 3.1** – počet účastníků na vzdělávacích akcích v roce 2007, 2008 dle typu úřadu



**Zdroj:** Institut pro místní správu Praha – písemná zpráva dle § 39 zákona o úřednících za rok 2007 a 2008

Pozn.: V případě úřadu městyse se v roce 2008 na vzdělávacích programech účastnili tři úředníci.

### 3.5 Koordinace systému vzdělávání

Ministerstvo, jako ústřední orgán státní správy, koordinuje a metodicky pomáhá personálním útvarům a útvarům vzdělávání územně samosprávných celků, jak realizovat systém vzdělávání v souladu se zákonem o úřednících. Ministerstvo např.:<sup>51</sup>

- koordinuje prohlubování kvalifikace úředníků,
- stanovuje obsah obecné části zkoušky,
- určuje soubor zkušebních otázek pro obecnou část zkoušky, včetně obsahu a kritérií hodnocení zkoušky,
- vede seznam odborníků na obecnou a na zvláštní část zkoušky,
- jmenuje ze seznamu odborníků členy zkušební komise,

<sup>50</sup>B2M.CZ s.r.o. *Seznam úřadů*. [online]. [cit. 2010-02-02]. Dostupné z: <<http://www.seznamuradu.cz/>>.

<sup>51</sup> § 35 a § 36 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů

- kontroluje činnost akreditovaných vzdělávacích institucí a uskutečňování akreditovaných programů,
- zveřejňuje každoročně seznam vzdělávacích institucí, které mají platnou akreditaci,
- spolupracuje s ostatními ústředními správními úřady a kraji.

Zákon o úřednících nabyl účinnosti k 1. lednu 2003, který nastartoval současný systém vzdělávání úředníků územně samosprávných celků. Díky němu byly odstraněny nedostatky v územních samosprávných celcích, které přetrvávaly z centralistického pojetí veřejné správy. Je to velký krok kupředu nejen v oblasti zvýšení kvality výkonu územní samosprávy, ale také veřejné správy jako celku. Celkově systém vzdělávání úředníků územně samosprávných celků přispívá k řádnému a intenzivnímu vzdělávání úředníků v České republice.

Ve druhé kapitole jsme představila současný systém vzdělávání úředníků a vedoucích úředníků územně samosprávných celků dle platné legislativy. Poukázala jsem na povinnosti, které musí splnit zaměstnavatel vůči svému zaměstnanci a naopak.

Pro diplomovou práci je nevyhnutelné seznámení, co vše musí vedoucí úředník územně samosprávného celku vykonávat a jaké úlohy jsou s tímto spojeny. Důležitým elementem při výkonu funkce vedoucího úředníka je rozvíjet a zdokonalovat rozvojové a vzdělávací aktivity. Tyto aktivity vyplývají z daných úloh, které jsou nutností pro vykonávání funkce vedoucího úředníka. S tímto tématem se podrobně seznámíme ve třetí kapitole.

## **4 Specifikace potřeb, rozsahu a cílů rozvojových a vzdělávacích aktivit vedoucích úředníků územně samosprávných celků**

Činnost veřejné správy je jedním z faktorů, který výrazně ovlivňuje kvalitu života obyvatel a je pod stálou kontrolou veřejnosti. Základním předpokladem dobrého vedoucího úředníka je, aby v každodenním kontaktu s lidmi neztrácel trpělivost a v občanech viděl klienty, kvůli nimž svou práci vykonává. Pokud vedoucí úředníci budou rovnocennými partnery, zvýší to autoritu veřejné správy jako celku. Vedoucí úředníci se musí vyrovnat s měnícími se podmínkami, zvládat složité očekávané i neočekávané situace, které se v průběhu jejich činnosti vyskytují a musí se naučit vyhledávat optimální řešení všech situací. Pokud člověk chce fungovat jako pracovní síla, nutně musí svou kvalifikaci prohlubovat, rozšiřovat, zejména účastí na rozvojových a vzdělávacích aktivitách.

Nelze ovšem očekávat, že samotný vzdělávací program vyprofiluje dobrého manažera. K tomu je mimo jiné potřeba osobnostních, psychologických a intelektuálních předpokladů (výběr vhodných vedoucích je záležitostí personální politiky), jakož i zkušenosti a praxe.

V této kapitole si představíme úlohy vedoucích úředníků a objasníme si pojem „rozvojové a vzdělávací aktivity“ vedoucích úředníků územně samosprávných celků. V druhé polovině této kapitoly zjistíme prostřednictvím sociologického průzkumu, zda a jaké rozvojové a vzdělávací aktivity byly realizovány v územně samosprávných celcích, úřadů v Moravskoslezském kraji.

### **4.1 Úloha vedoucích úředníků územně samosprávných celků**

Úloha vedoucích úředníků vyplývá hlavně z jimi zastávaných pozic. Vedoucí úředníci všech úrovní musí soustavně nejen zkoumat, zda jejich podřízení vyhovují kvalifikačním požadavkům pracovních míst, ale také musí sledovat pracovní výkon svých podřízených. Níže jsou uvedeny úlohy, které je vedoucí úředník povinen vykonávat.

Mezi základní úlohy vedoucích úředníků patří např.:<sup>52</sup>

---

<sup>52</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management press, 1995. 398 s. ISBN 978-80-7261-168-3.



- ☞ efektivní komunikace s bezprostředně podřízenými (základní spojovací článek mezi lidmi v procesu řízení organizace),
- ☞ identifikování chyb ve stanovování priorit a formách plánování - time management,
- ☞ strategické myšlení, rozhodování a vedení lidí v organizaci (např. vytváření a analýza pracovních míst, rozhodování o změně pracovních míst),
- ☞ zvládání konfliktních situací s problémovými klienty na pracovišti (umět odhadnout reakci druhých lidí, přizpůsobit svoje jednání a získat je na svoji stranu, aplikace asertivního jednání),
- ☞ vytvoření odpovídajících struktur sdělení mezi bezprostředně podřízenými (pohotovost při vyjadřování - prezentační dovednosti),
- ☞ efektivní řízení porad (vysoce účinný nástroj pracovní komunikace v organizaci),
- ☞ znalosti a respektování společenského chování a vystupování (sebepoznání a tvorba image),
- ☞ odolnost vůči stresu (zvyšování stresové odolnosti má pro organizaci multiplikační efekt),
- ☞ hodnocení výkonů svých bezprostředně podřízených (vedení hodnotícího rozhovoru a hodnocení formálně a neformálně),
- ☞ motivování svých bezprostředně podřízených (vytváření politiky a systému odměňování, což je velký stimul pro motivování),
- ☞ plánování personálního a sociálního rozvoje svých podřízených (sestavují společně plán kariéry svých bezprostředně podřízených),
- ☞ výběr zaměstnanců (podílejí se na posuzování uchazečů, vedou s uchazeči pohovory a provádějí konečná rozhodnutí o přijetí nebo nepřijetí uchazeče),
- ☞ participování na procesu plánování vzdělávání (oblast rozvoje, rozšiřování kvalifikace a formování osobnosti),
- ☞ vytváření pracovních podmínek pro bezpečnost a zdravotně nezávadnou práci,
- ☞ úzká spolupráce s personálním útvarem.

Vedoucí úředníci musí také mít schopnost plnit pracovní úkoly v organizaci, plnit očekávání jak svých podřízených, tak nadřízených a zvládat tempo rozvoje organizace. Pokud vedoucí úředníci mají zvládat veškeré výše uvedené úlohy, musí se účastnit na vzdělávacích a rozvojových aktivitách. Níže si představíme, jak můžeme chápat pojem „vzdělávací aktivity“ a „rozvojové aktivity“.

**Vzdělávací aktivity** můžeme pojmut jako celoživotní proces vzdělávání. Jsou to nepřetržité procesy, v němž daná osoba získává a rozvíjí:

- nové znalosti,
- dovednosti,
- existující schopnosti,
- postoje,

kteří připravují vedoucí úředníky na širší, náročnější a vyšší úkoly. Neméně důležité je také přizpůsobování pracovních schopností v důsledku měnících se požadavků organizace.

Honey a Mumford (1996) charakterizovali vzdělávání, že „ke vzdělávání dochází, když mohou lidé ukázat, že znají něco, co neznali předtím (znalosti, pochopení něčeho a také fakta), a když mohou dělat něco, co nemohli dělat předtím (dovednosti)“.<sup>53</sup>

**Rozvojové aktivity** je vývojový proces, který umožňuje progresivně postupovat ze současného stavu znalostí a schopností k budoucímu stavu, v němž je zapotřebí vyšší úrovně dovedností, znalostí a schopností. Má podobu vzdělávací aktivity, která připravuje lidi pro rozsáhlé, odpovědnější a obtížné pracovní úkoly.

Harrisonová (2000) definovala rozvoj jako „vzdělávací zážitky jakéhokoliv druhu, během nichž jednotlivci i skupiny získávají zlepšené znalosti, dovednosti, hodnoty nebo chování. Jeho výsledky se vyvíjejí či utvářejí spíše během času, než bezprostředně a mají sklon dlouhodobě se uchovávat“.<sup>54</sup>

## **4.2 Rozvojové a vzdělávací aktivity vedoucích úředníků územně samosprávných celků**

Rozvojové aktivity vedoucích úředníků jsou velice obsáhlé a úzce spolu souvisí. Dle mého názoru mezi nejdůležitější rozvojové aktivity patří osobnostní rozvoj, který si můžeme představit jako zlepšování a zdokonalování schopností a dovedností, které v sobě každý člověk nosí. Jsou rozvíjeny výcvikem, zkušenostmi, školením v rámci vzdělávání, které jsou nezbytné k výkonu funkce vedoucího úředníka.

---

<sup>53</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů, nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>54</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů, nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

U vedoucích úředníků musíme neustále ověřovat, zda splňují kvalifikační požadavky a také monitorovat jejich pracovní chování a pracovní výkon. Jsou rozhodujícím činitelem v procesu identifikace potřeby vzdělání. Mezi vzdělávací aktivity můžeme zařadit:<sup>55</sup>

- absolvování odborných školení a kurzů,
- samostudium oblasti potřebné k výkonu činnosti,
- celoživotní vzdělávání osobnosti vedoucího úředníka.

#### **4.2.1 Identifikace potřeb rozvojových a vzdělávacích aktivit**

Každý vedoucí úředník by si měl uvědomit své silné a slabé stránky, které se projevují v jeho funkci. Měl by se zaměřit na rozvoj silných stránek a eliminovat stránky slabé.

Do oblastí rozvojových aktivit vedoucích úředníků můžeme např. zahrnout:<sup>56</sup>

- icebreak aktivity – odbourávání ledů mezi zaměstnanci, uvolnění atmosféry, odpoutávání se od formálních vztahů na pracovišti,
- aktivity na rozvoj efektivní komunikace – pomáhají rozvíjet komunikaci, vyjednávání mezi jednotlivými zaměstnanci a veřejností,
- aktivity na rozvoj důvěry – napomáhají budovat vzájemnou důvěru, spolupráci a toleranci nejen mezi vedoucím úředníkem a bezprostředně mu podřízenými,
- kreativní aktivity – přispívají k rozvoji kreativity a tvořivosti manažerů,
- aktivity na rozvoj týmové práce – rozvíjejí spolupráci celého týmu při řešení jak standardních tak nestandardních problémů,
- aktivity na téma vypořádání se se změnou – každá změna je těžká a ne všichni jsou schopni se s ní vypořádat hladce a bez problémů.

Identifikace potřeby vzdělávacích aktivit vedoucích úředníků vyplývá z potřeb vykonavatelů územní samosprávy. Je důležité, čím se daný orgán územní samosprávy zabývá a jaké služby poskytuje veřejnosti. Musíme analyzovat strukturu úřadu a jednotlivá pracovní místa vedoucích úředníků, následně znát stávající úroveň schopností a dovedností každého z nich. Na základě těchto údajů pak stanovíme potřebu vzdělávání vedoucích úředníků.

---

<sup>55</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management press, 1995, 398 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

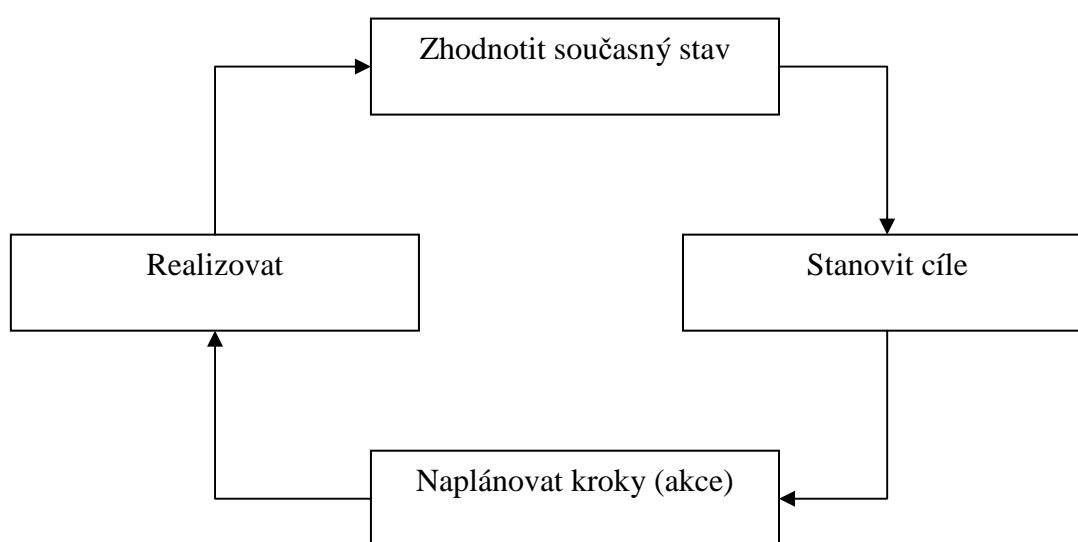
<sup>56</sup> Pro Bull, s.r.o. *Rozvojové aktivity*. [online]. c2009 [cit. 2010-02-04]. Dostupné z: < <http://www.probull-teambuilding.cz/cs/teambuilding/rozvojove-aktivity>>.

Je nutné brát v úvahu i dosavadní zkušenosti s obtížností získávání pracovníků pro jednotlivá vedoucí pracovní místa. Velmi často se potřeba vzdělávacích aktivit realizuje na základě požadavků nadřízených vedoucích úředníků nebo vedoucího úřadu. Důležitým podkladem pro identifikaci potřeby vzdělávacích aktivit je pravidelné hodnocení jejich výkonu bezprostředně nadřízenými.

#### 4.2.2 Plánování rozsahu rozvojových a vzdělávacích aktivit

Jedním z výstupů hodnotícího pohovoru, který provádí bezprostředně nadřízený s vedoucím úředníkem, je návrh osobního rozvoje. Za tím účelem je vytvářen plán vzdělávání, který obsahuje i rozvojové a vzdělávací aktivity k naplnění cílů stanovených v hodnotícím pohovoru. Zde je poskytnuta podpora ze strany organizace, jak zabezpečit a naplánovat rozvojové aktivity. Plánování osobního rozvoje tvoří fáze, které zobrazuje **obrázek 4.2**.

**obrázek 4.2 – fáze plánování osobního rozvoje**



**Zdroj:** ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů, nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání Praha: Grada Publishing, 2007. 769 s. ISBN 978-80-247-1407-3

#### Fáze plánování osobního rozvoje<sup>57</sup>

Zhodnocení současného stavu lze provést v rámci procesu řízení pracovního výkonu. Díky tomu zjistíme, jaké kroky chceme podniknout ve prospěch vzdělávání a rozvoje jednotlivých vedoucích úředníků.

<sup>57</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů, nejnovější trendy a postupy*. 10.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

Stanovení cílů, které pomohou zlepšit výkon v současné funkci, získávání nových dovedností, rozvíjení schopností, přechod nebo vzestup v rámci organizace a příprava na budoucí změny v současné roli.

Plánování kroků, díky kterým dosáhneme stanovených cílů. Musíme si naplánovat, co bychom měli udělat a jakým způsobem. Zaměříme se např. na oblast vzdělávání, kde budeme rozvíjet dosavadní znalosti, získávat nové zkušenosti, které budeme schopni aplikovat do praxe. Plánované kroky je třeba časově omezit, tzv. vytvořit časový horizont.

Realizování plánovaných kroků, jenž vedou ke stanoveným cílům osobního rozvoje.

Osobní rozvoj vedoucího úředníka by měl být prvořadě reálný, dosažitelný a může být zapracován do plánu vzdělávání, který se realizuje dle zákona o úřednících.

Plánování rozsahu vzdělávacích aktivit se uskutečňuje dle plánu vzdělávání, který je předem stanoven zákonem o úřednících na dobu tří let. Plán vzdělávání je pro každého vedoucího úředníka zpracován individuálně a měl by obsahovat odpovědi na tyto otázky:

- ☞ jaké školení bude zajištěno,
- ☞ jakou metodou vzdělávání bude aplikováno,
- ☞ jakým způsobem bude vzdělávání prováděno,
- ☞ kdy, kde a kým bude vzdělávání realizováno.

#### **4.2.3 Cíl rozvojových a vzdělávacích aktivit**

Cílem rozvojových aktivit je překonat již dosažené cíle. Tento neustálý proces rozvojových aktivit u vedoucích úředníků je neocenitelným nástrojem.

Cílem vzdělávacích aktivit je zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné vedoucí úředníky územně samosprávných celků, kteří musí uspokojovat potřeby občanů, jít příkladem podřízeným a vyřešit konkrétní situaci tak, aby bylo vyhověno v rámci možností všem zúčastněným stranám. Vedoucí úředník nemůže vždy každému vyhovět, především ne ve sporných řízeních, kde strany mají protichůdný zájem.

Je nutné stále provádět celoživotní vzdělávání vedoucích úředníků, jelikož veškeré poměry veřejné správy, hlavně legislativní oblast, se stále mění a nová moderní doba nám

určuje, co je vše třeba znát, abychom uspokojili potřeby veřejnosti. Potřeba realizovat vzdělávací aktivity u vedoucích úředníků je v dnešní době nutností.

Celkově vzato je cílem předání znalostí, zkušeností, ukázat cestu k cíli a motivovat.

„Vzdělání je u konce, když je člověk kompetentní a řídí se svým svědomím. Učinit někoho kompetentním a neukázat mu, jak má svoji sílu používat, je znakem špatného vzdělání. Co víc, kompetentnost se nakonec oddělí od svědomí a začne žít svým vlastním životem.“<sup>58</sup>

John Sloan Dickey

I když jsem ve výše uvedených podkapitolách uváděla vzdělávací a rozvojové aktivity samostatně, nemohou být uplatňovány jedna bez druhé. Jsou natolik provázané, že se aplikují jako jeden celek.

V dnešní době, ani v budoucnu nepředpokládám, že by někdo vymyslel „kuchařku“ jak nejeфекtivněji stanovit a realizovat rozvojové a vzdělávací aktivity, aby se vedoucí úředník mohl stát vynikajícím manažerem. Je nezbytný systematický přístup k rozvoji vedoucích úředníků, protože stále obtížnější požadavky kladené na vedoucí úředníky znamenají, že potřebují rozvíjet širší okruh dovedností. Proto musí bezesporu pilně prohlubovat své manažerské schopnosti, osobnostní charakteristiky, vyhledávat příležitosti ke vzdělávání a přijímat nové příležitosti a výzvy.

Tamkin a kolektiv (2003) se domnívají, že manažeři potřebují mít schopnost.<sup>59</sup>

- ☞ stimulovat a rozvíjet lidi,
- ☞ řídit lidi a pracovní výkon,
- ☞ pracovat přes hranice oboru či funkce, angažovat se spolu s ostatními,
- ☞ vyvažovat odborné a generické (druhé) dovednosti.

Již jsme se seznámili s pojmy „rozvojové a vzdělávací aktivity“ a nyní se přesvědčíme, zda určité aktivity jsou rozvíjeny nebo prohlubovány např. prostřednictvím

---

<sup>58</sup> Centrum andragogiky, s.r.o. *Veřejná správa..* [online]. c2006-2010 [cit. 2010-02-04]. Dostupné z: <http://www.vzdelavani-uredniku.cz/>.

<sup>59</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů, nejnovější trendy a postupy*. 10.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

školení, kurzů nebo jiných vzdělávacích programů u vedoucích úředníků územně samosprávných celků v praxi.

Vycházela jsem z prvních deseti základních úloh, které uvádím v kapitole 3.1. Dle mého názoru jsou tyto základní úlohy nezbytně nutné k výkonu vedoucího úředníka územně samosprávného celku, a proto jsem se zaměřila na:

- ☞ efektivní komunikaci,
- ☞ time management,
- ☞ leadership,
- ☞ zvládání konfliktních situací,
- ☞ prezentační dovednosti,
- ☞ efektivní řízení porad,
- ☞ společenské chování a vystupování,
- ☞ odolnost vůči stresu,
- ☞ vedení hodnotícího rozhovoru a hodnocení,
- ☞ motivace.

Tyto rozvojové a vzdělávací aktivity se pro mě staly zásadní a na základě těchto aktivit jsem provedla sociologický průzkum (dále jen „průzkum“) na úřadech v Moravskoslezském kraji. Toto téma je detailně rozpracováno v kapitole 4.3.

#### **4.3 Sociologický průzkum rozvojových a vzdělávacích aktivit vedoucích úředníků územně samosprávných celků v roce 2008**

Jsem si vědoma, že je velmi důležité, aby vedoucí úředníci územně samosprávných celků rozvíjeli, prohlubovali, zdokonalovali, rozšiřovali své znalosti a dovednosti. I když každá vedoucí funkce je specifická, co se týká odbornosti, tak osobnostní rozvoj záleží na každém vedoucím úředníkovi, a to nejen proto, aby naplnil zákonem stanovený plán vzdělávání, ale také proto, aby celkový rozvoj byl přínosem pro organizaci, podřízené, veřejnost, ale také pro vedoucího úředníka samotného.

Stanovila jsem si deset zásadních oblastí rozvojových a vzdělávacích aktivit, které dle mého názoru jsou nutně potřebné, abychom se stali úspěšným vedoucím manažerem

v územně samosprávném celku (vedoucí úředníci musí rozvíjet své „soft skills“). Níže si je stručně představíme.<sup>60</sup>

### **Efektivní komunikace**

Každá komunikace probíhá správně tehdy, jestliže se záměr, co chci sdělit, shoduje s účinkem, co druhý slyší nebo jak tomu rozumí. Proto je velmi důležité aplikovat zpětnou vazbu, protože díky ní zjistíme, zda náš záměr se shoduje s účinkem.

### **Time management**

Zvyšuje efektivnost využití pracovního i osobního času. Je to řízení času, který odstraní stres, klíčové časozrouty, a to stanovením priorit k dosažení cílů.

### **Vedení lidí - leadership**

Jsou to procesy, které ovlivňují fungování a dosahování cílů organizace. Můžeme jej považovat za umění motivovat a ovlivňovat druhé.

### **Zvládání konfliktních situací**

Konflikty jsou součástí našich životů. Zvládneme-li konflikt správným způsobem, může nás obohatit. Jestliže se však konflikt změní ve vzájemný boj „kdo z koho“ a snahu „umlátit“ druhou stranu argumenty, mají ničivý vliv na psychiku každého člověka.

### **Prezentační dovednosti**

Hlavním cílem prezentujícího je přesvědčit posluchače, aby přijali jeho doporučení. Především je důležité, aby sám prezentující měl představu o čem mluví a ukázal, že tomu sám věří.

### **Efektivní řízení porad**

Porada slouží jako hlavní nástroj předávání informací na pracovišti, ale také jako nástroj pracovní komunikace. Měla by být přínosná a časově optimální.

---

<sup>60</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů, nejnovější trendy a postupy*. 10.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.



## **Společenské chování a vystupování**

Dodržování zásad společenského chování a všeobecná zdvořilostní pravidla jsou primární povinnosti. Svým vzhledem, vstřícným vystupováním a pozitivním přístupem prezentujeme sami sebe, ale také posilujeme nebo oslabujeme image organizace.

## **Odolnost vůči stresu**

Působení stresu je rozmanité, ale z velké části souvisí se zvládáním konfliktních situací na pracovišti. V případě nadměrného množství konfliktů není možné dlouhodobě odolávat proti tlaku stresu. Odolnost můžeme zvyšovat např. relaxací, vyřešením konfliktu, vzděláváním manažerů, konzultací.

## **Vedení hodnotícího rozhovoru a hodnocení**

Nejnáročnější činností vedoucího manažera je hodnocení pracovníků na základě hodnotícího pohovoru. Výstupem hodnocení jsou konkrétní doporučení (kladná nebo záporná) zaměstnanců např. potřeba vzdělávání a rozvoje, rozvoj individuální kariéry.

## **Motivace**

Motivace je základní psychický proces, který aktivuje zaměstnance a usměrňuje jeho chování k dosažení určitého cíle. Je prováděna motivováním, a to tak, že manažer vyvine takové úsilí, aby vytvořil u bezprostředně podřízeného motivaci pro určité požadované chování.

### **4.3.1 Charakteristika a cíl sociologického průzkumu**

Průzkum se vyznačuje výraznými rysy.<sup>61</sup> Patří mezi ně důslednost, exaktnost (znát jevy a problémy v úplnosti, jaké ve skutečnosti jsou), objektivnost a systematičnost. V tomto průzkumu jsem se zaměřila na úřady.

Kontaktovala jsem úřady technikou dotazníku, kde dotazy byly formulovány jednoznačně a srozumitelně formou uzavřených otázek. Způsob distribuce dotazníků, byl učiněn prostřednictvím elektronické pošty (e-mail) tajemníkům úřadů v kraji. Dotazování zaslali dotazníky zpět k vyhodnocení opět v elektronické podobě.

---

<sup>61</sup> MALÁTEK, V.; POLONSKÝ, D. *Metody sociologického výzkumu*. 1.vyd. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, 1998. 92 s. ISBN 80-7248-015-4.

Jelikož jsem zaměstnancem úřadu v Moravskoslezském kraji, zjišťovala jsem, zda vedoucí úředníci územně samosprávných celků se účastní školení, kurzů nebo jiných vzdělávacích programů, které se zaměřují na výše uvedené rozvojové a vzdělávací aktivity.

Nyní se seznámíme s dalšími podrobnostmi průzkumu a dozvíme se, jestli byly rozvíjeny výše uvedené aktivity, v jaké míře byly prováděny a z jakých zdrojů byly financovány.

#### 4.3.2 Technika shromažďování dat

Mezi techniky shromažďování dat patří rozhovor a dotazník. V diplomové práci jsem použila formu dotazování prostřednictvím techniky dotazníku. Charakteristickým rysem je, že nedochází k přímému styku mezi dotazovanými a průzkumníkem. Tuto metodu jsem si zvolila z důvodu:<sup>62</sup>

- dostátku času na odpovědi a na jejich důkladné promyšlení,
- prohloubení důvěry v dodržení anonymity,
- ekonomického,
- žádné potřeby přípravy tazatelů,
- získání informací v krátkém časovém úseku.

#### 4.3.3 Zpracování a klasifikace získaných dat

Dotazník obsahoval z technického hlediska sice jen 3 uzavřené otázky, ale i přesto mají dostatečně vypovídající schopnost. Získané informace jsem vyhodnotila hromadně a anonymně. Zpracovala jsem je ručně, prostou čárkovací metodou. Pro lepší přehlednost byly otázky sumarizovány a získané údaje byly zpracovány do grafů.

#### 4.3.4 Průzkumné otázky

Cíl průzkumu byl rozpracován do třech konkrétních otázek, které byly koncipovány tak, aby pomohly viditelně zjistit, zda se v územně samosprávných celcích realizují rozvojové a vzdělávací aktivity pro vedoucí úředníky. Dotazník nalezneme v **příloze 1**.

- Otázka č. 1 - Zúčastnili se v roce 2008 vedoucí úředníci školení rozvojových a vzdělávacích aktivit prostřednictvím školení, kurzů nebo vzdělávacích programů?
- Otázka č. 2 - Co bylo předmětem školení, kurzů nebo vzdělávacích programů?

---

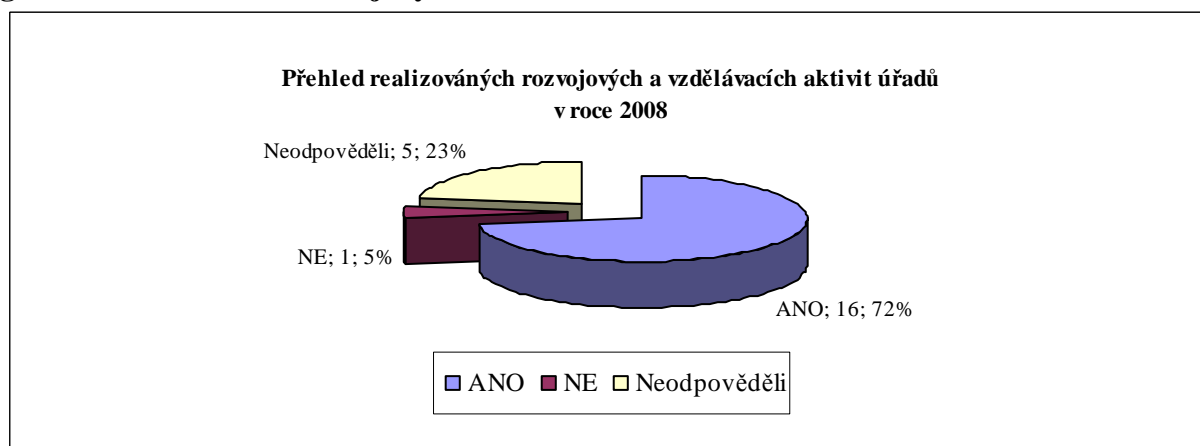
<sup>62</sup> MALÁTEK, V.; POLONSKÝ, D. *Metody sociologického výzkumu*. 1.vyd. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, 1998. 92 s. ISBN 80-7248-015-4.

➤ Otázka č. 3 - Z jakých zdrojů byly financovány školení, kurzy nebo vzdělávací programy?

#### 4.3.5 Zkoumaný soubor

Průzkumné otázky byly zaměřeny na obecní úřady obcí s rozšířenou působností, které vykonávají přenesenou působnost v Moravskoslezském kraji. **Graf 4.2** zachycuje otázku č. 1. Ze shromážděných informací vyplývá, že z 22 dotazovaných úřadů odpovědělo 17 a z tohoto počtu 1 úřad nerealizoval žádná školení, kurzy nebo vzdělávací programy v oblasti rozvojových a vzdělávacích aktivit pro vedoucí úředníky.

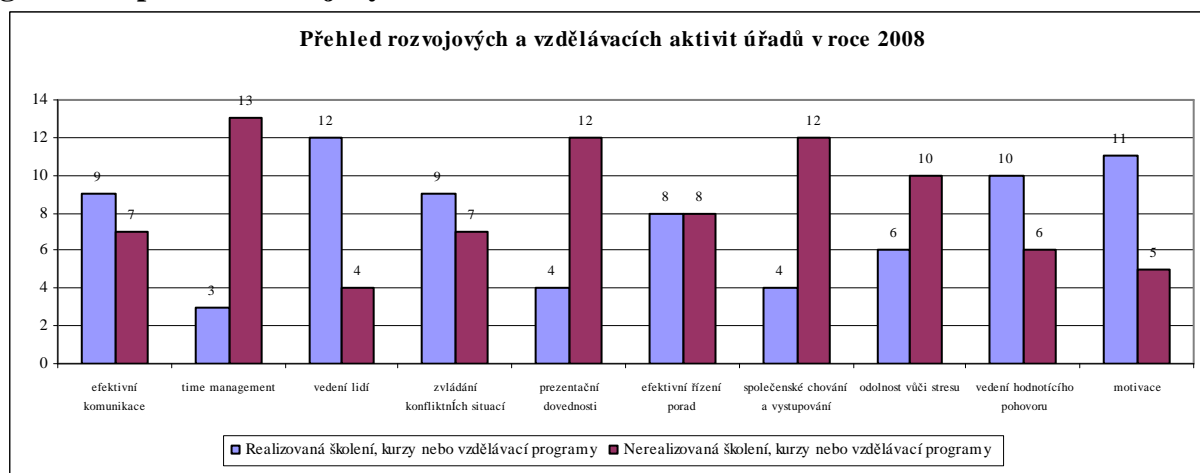
**graf 4.2 – realizování rozvojových a vzdělávacích aktivit**



**Zdroj: Vlastní**

**Graf 4.3** zobrazuje otázku č. 2. Cílem této otázky bylo zjistit, jaké rozvojové a vzdělávací aktivity byly realizovány úřady pro vedoucí úředníky.

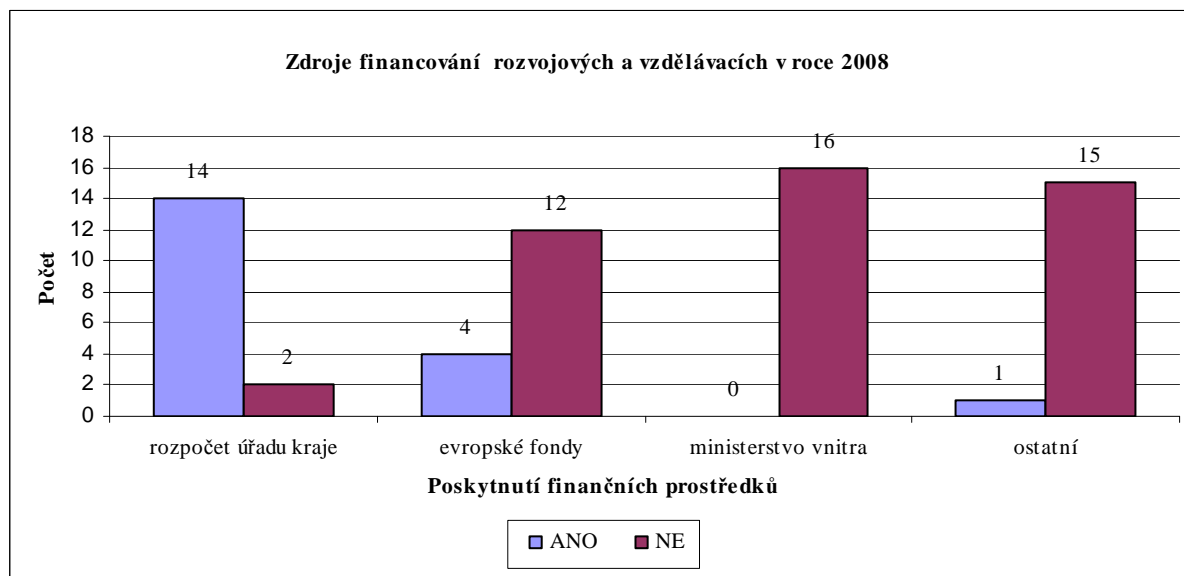
**graf 4.3 – přehled rozvojových a vzdělávacích aktivit úřadů v roce 2008**



**Zdroj: Vlastní**

**Graf 4.4** zachycuje otázku č. 3, jejímž záměrem bylo zjistit, z jakých zdrojů byly školení, kurzy nebo vzdělávací programy financovány. Z grafu vyplývá, že největší objem finančních prostředků vynakládají úřady z vlastního rozpočtu.

**graf 4.4 – zdroje financování rozvojových a vzdělávacích aktivit**



**Zdroj: Vlastní**

#### 4.3.6 Závěrečná zpráva

##### Úvodní část

Kontaktovala jsem 22 úřadů v kraji, a to formou dotazování technikou dotazníku. Dotazníky byly distribuovány elektronickou poštou (e-mail) a jejich návratnost byla 72 procentní, tzn. 17 úřadů v kraji odeslalo zpět dotazník elektronickou poštou. Hlavním cílem průzkumu bylo zjištění, zda úřady realizují školení, kurzy nebo vzdělávací programy pro vedoucí úředníky, a to v oblasti rozvíjení, prohlubování, získávání rozvojových a vzdělávacích aktivit, které jsou nutně potřebné k výkonu funkce vedoucího úředníka. Vedlejší cíl průzkumu spočíval ve zjištění, z jakých zdrojů jsou výše uvedené aktivity financovány.

##### Interpretační část

V dotazníky byly položeny tři uzavřené otázky pro úřady. Získané informace byly zpracovány anonymně a hromadně prostou čárkovací metodou. První otázka byla stěžejní, zda úřad realizoval v roce 2008 školení, kurzy nebo vzdělávací programy v oblasti rozvojových

a vzdělávacích aktivit pro vedoucí úředníky. Z celkového počtu dotazovaných jeden úřad nerealizoval žádná školení, kurzy nebo vzdělávací programy.

Druhá otázka, která byla klíčová pro tento průzkum, obsahovala deset rozvojových a vzdělávacích aktivit. Díky ní jsem zjistila, že se provádějí jen určité rozvojové a vzdělávací aktivity, a to nerovnoměrně. Pro lepší přehlednost jsem sestavila **tabulku 4.3**, která nám ukáže, které rozvojové a vzdělávací aktivity jsou nejčastěji a které nejméně realizovány. Z tabulky vyplývá, že prvních pět aktivit úřady považovaly za prioritu. Týkají se vedení lidí, motivace, vedení hodnotícího rozhovoru a hodnocení, efektivní komunikace a zvládání konfliktních situací. Proč úřady nebraly za prioritu ostatních pět? Nemyslím si, že je možné rozdělit rozvojové a vzdělávací aktivity na důležité a méně důležité. Všechny se vzájemně propojují a spolu souvisí. Průzkum jen poukázal, na které aktivity se úřady zaměřují, nebo přijímají takové nabídky, které jsou nejčastěji nabízeny akreditovanými organizacemi. Vedení lidí – leadership je považováno, na základě tohoto průzkumu, za základ rozvojových a vzdělávacích aktivit vedoucího úředníka územně samosprávného celku. Dále z tabulky zjistíme, že úřady nepostupují dle žádných ucelených postupů, co realizovat. Školení, kurzy nebo vzdělávací programy probíhají individuálně, nejsou realizovány postupně v rámci jednoho „bloku“.

**tabulka 4.3 – přehled realizovaných rozvojových a vzdělávacích aktivit**

Název rozvojových a vzdělávacích aktivit	Realizováno úřady* (%)	Nerealizováno úřady** (%)
Vedení lidí - leadership	75	25
Motivace	68,8	31,2
Vedení hodnotícího rozhovoru a hodnocení	62,5	37,5
Efektivní komunikace	56,3	43,7
Zvládání konfliktních situací	56,3	43,7
Efektivní řízení porad	50	50
Odolnost vůči stresu	37,5	62,5
Prezentační dovednosti	25	75
Společenské chování a vystupování	25	75
Time management	18,6	81,4

**Zdroj: Vlastní** \* řazeno sestupně \*\*řazeno vzestupně

Třetí otázka byla vedlejším cílem průzkumu, a to z jakých zdrojů jsou výše uvedené aktivity financovány. Zdroje čerpání jsou zachyceny v **tabulce 4.4**.

**tabulka 4.4 – zdroje čerpání**

<b>Zdroj</b>	<b>Čerpání financí (%)</b>
Rozpočet obce	87,5
Evropské fondy	25
Ministerstvo vnitra	0
Ostatní	6,3

**Zdroj: Vlastní**

### **Návrhová část**

Na základě zjištěných informací je zřejmé, že úřady nesystematicky rozvíjejí schopnosti a dovednosti vedoucích úředníků územně samosprávných celků. Četnost rozvojových a vzdělávacích aktivit je malá a nedostačující. Ze zkušeností vím, že v případě nenaplnění plánu vzdělávání v časovém horizontu je vedoucí úředník vyslán na „jakákoli školení“, jen aby naplnil plán vzdělávání. Tímto bych chtěla představit projekt vzdělávání vedoucích úředníků územně samosprávných celků, který je detailně zpracován v závěrečné kapitole této diplomové práce, kde se seznámíme s navrženými změnami procesu vzdělávání a jeho větší efektivitou.

## 5 Projekt vzdělávání vedoucích úředníků územně samosprávných celků

Projekt vzdělávání vedoucích úředníků územně samosprávných celků (dále jen „vzdělávací projekt“) vychází z výsledku průzkumu, který byl proveden u úřadů v Moravskoslezském kraji. Z výsledků je zřejmé, že rozvojové a vzdělávací aktivity vedoucích úředníků byly prováděny sporadicky. Proto navrhuji vzdělávací projekt, který by měl dané skutečnosti zabezpečit. Vzdělávací projekt je zaměřen na středně velký úřad v Moravskoslezském kraji, který v průměru disponuje 50 vedoucími úředníky.

Základem pro úspěch organizace je flexibilita a připravenost na změny. Flexibilitu organizace však vytvářejí flexibilní lidé, kteří jsou na změnu připraveni, ale také ji podporují a akceptují. Proto již nestačí tradiční způsoby vzdělávání vedoucích úředníků, jakým jsou např. doškolování, přeškolování, které zabezpečují získání odborných znalostí ke své funkci. Stále více se klade důraz na rozvojové a vzdělávací aktivity, které jsou zaměřené na formování širšího rejstříku znalostí a dovedností.

„Nejefektivnějším vzděláváním pracovníků v organizaci je dobře organizované systematické vzdělávání. Je to neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírá se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.“ Systematický cyklus má **tři fáze**<sup>63</sup> nebo-li **tři klíčové aktivity**:

- identifikace potřeby vzdělávání – detailní prozkoumání,
- plánování vzdělávání – vytvoření modulů,<sup>64</sup>
- realizace vzdělávacího procesu - vzdělávání.

---

<sup>63</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management press, 1995, 398 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>64</sup> Modul – samostatná, ucelená, monotematická studijní jednotka s uceleným studijním tématem a se samostatnými výstupy (učebními cíli). Většinou se jedná o tematicky uzavřený počet lekcí do určitého kurzu. Takto vzniklé moduly mohou být různě propojovány do větších (vyšších) celků s cílem vytvořit dílčí nebo ucelený studijní program. Takováto struktura modulů může představovat i rozsáhlý, kompatibilní komplex. Modul je částí (jednotkou) vzdělávacího programu. Fondy evropské unie. 2. výzva *Moravskoslezského kraje - oblast podpory 3.2.* [online]. c2010 [cit. 2010-04-11]. Dostupné z: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/CMSPages/GetFile.aspx?guid=a7c2f95e-0b5a-4add-b6d6-8e21429f884d>>.

## 5.1 První fáze – identifikace potřeby vzdělávání

Velmi často se potřeba vzdělávání opírá o požadavky vedoucích úředníků. Důležitým podkladem bývají materiály pravidelného hodnocení vedoucích úředníků a hodnocení jejich pracovního výkonu. V první řadě je nutné vzbudit motivaci a provést detailní prozkoumání, zda vedoucí úředníci mají zájem o svůj rozvoj. Oslovíme cílovou skupinu a vytvoříme jednoduchou anketu, kde budou uzavřené otázky (otázka 1 – máte zájem o svůj rozvoj? otázka 2 – o jaké rozvojové a vzdělávací aktivity byste měli zájem? – výběr z deseti aktivit nebo mohou doplnit své náměty), které nám pomohou určit o jaké rozvojové a vzdělávací aktivity je největší zájem. Získané informace poslouží k vytvoření modulů na míru. Dále musíme zajistit akreditaci u Ministerstva vnitra České republiky, aby absolvování vzdělávání v rámci vzdělávacího projektu, bylo ukončeno osvědčením a absolvování v rámci vzdělávacího programu bude zařazeno do plánu vzdělávání vedoucího úředníka.

## 5.2 Druhá fáze – plánování vzdělávání

První fáze kterou nám odhaluje pilotní verze, tj. první návrhy plánů, úkolů, programů a rozpočtů, se prolíná do plánování vzdělávání. Všechny návrhy se postupně upravují, vylepšují a upřesňují do doby, než vznikne definitivní podoba programu a rozpočtu. Je výhodou, když se na těchto přípravách podílí lektor, metodik popř. psycholog, kteří připomínají dané návrhy a obsahově dotvářejí jednotlivé části vzdělávacího programu.

Plánování se dále specifikuje na vymezené oblasti, jako např. zaměřit se na cílovou skupinu, stanovení počtu a kategorizace vedoucích úředníků, kterých se bude vzdělávání týkat. Dále bude stanovena metoda, prostředky vzdělávání, ale hlavně se vymezí časový plán vzdělávání. V této druhé fázi dále dochází k registraci navrhovaných účastníků a zájemců a výběr dalších účastníků, kteří budou v případě potřeby spolupracovat na realizaci programu vzdělávání.

**Plán vzdělávání by měl vždy odpovědět na následující otázky:**

- ☞ Jaké vzdělání má být zabezpečeno?
- ☞ Komu?
- ☞ Jakým způsobem?
- ☞ Kým?



- Kdy?
- Kde?
- Za jakou cenu, s jakými náklady?
- Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích modulů?

### **5.2.1 Jaké vzdělání má být zabezpečeno?**

Obsahem vzdělávacího projektu jsou aktivity zaměřené na prohlubování a zdokonalování již nabytých dovedností a rozšiřování schopností účastníků projektu. Jsou rozděleny do deseti modulů a jejich obsahem bude efektivní komunikace, time management, leadership, zvládání konfliktních situací, prezentační dovednosti, efektivní řízení porad, společenské chování a vystupování, odolnost vůči stresu, vedení hodnotícího rozhovoru a hodnocení a motivace, s kterými jsme se již seznámili v minulé kapitole. V případě zájmů účastníků vzdělávacího projektu mohou být implementována i další témata, která souvisí s výkonem funkce vedoucího úředníka. Tyto rozvojové a vzdělávací aktivity jsou směřovány k určitým cílům.

#### **Cíl ve vztahu k účastníkovi vzdělávacího programu**

- Zvýšit jejich konkurenceschopnost na trhu práce,
- zlepšit přístup ke svým bezprostředně podřízeným,
- zlepšit komunikační a prezentační dovednosti,
- zlepšit organizaci práce na pracovišti,
- zvýšení sebeovládání při konfliktních a stresových situacích.

#### **Cíl ve vztahu k interní změně úřadu**

- Zlepšit komunikaci uvnitř úřadu,
- zlepšit informovanost uvnitř úřadu a zkvalitnit toky informací,
- zlepšit spolupráci mezi jednotlivými odděleními úřadu,
- snížit počet konfliktů mezi vedoucími úředníky.

#### **Cíl ve vztahu k veřejnosti**

- Zvýšit prestiž úřadu,
- zvýšit důvěru občanů vůči úřadu v obci,
- snížit počet stížností občanů.

## 5.2.2 Komu?

Vzdělávací projekt je zaměřen na vedoucí úředníky (jak oddělení, tak odborů) obecních úřadů obcí s rozšířenou působností. Kritéria výběru účastníků tohoto vzdělávacího projektu byla stanovena z důvodů, že vedoucí úředníci územních samosprávných celků jsou klíčoví k zabezpečení chodu organizace. Spolupracují s řadovými úředníky a jsou v neustálém kontaktu s veřejností. Zajišťují a odpovídají za kvalitu poskytovaných služeb pro občany obce. Vedoucí úředníci budou rozděleni maximálně do desetičlenných skupin.

## 5.2.3 Jakým způsobem?

Zajištění chodu vzdělávacího projektu bude formou akreditovaných školení. Metody použité ve vzdělávacím projektu ke vzdělávání mimo pracoviště v organizaci, mají podobu různých kombinací, a to seminářů<sup>65</sup>, případových studií<sup>66</sup>, workshopů<sup>67</sup>, brainstormingů<sup>68</sup>, manažerských her<sup>69</sup>, assessment centre<sup>70</sup> a vzdělávání pomocí počítačů (e-learning)<sup>71</sup>, které se

---

<sup>65</sup> Seminář je metoda vzdělávání, která zprostředkovává znalosti a během diskuse se objevují nápady a řešení problémů a účastníci jsou stimulováni k aktivitě. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání Praha: Management press, 1995, 398 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>66</sup> Případová studie je určena pro manažery a tvůrčí pracovníky. Jsou to skutečné nebo smyšlené organizační problémy. Případové studie mohou být krátké, které mohou být zaměřeny na vedení lidí nebo zaměřeny na širší orientaci v organizaci. Jednotliví účastníci nebo malé skupinky je studují a snaží se diagnostikovat situaci a navrhnout řešení problému. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management press, 1995, 398 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>67</sup> Workshop můžeme také nazvat jako skupinové cvičení. Je variantou případových studií a praktické problémy se řeší týmově a z komplexnějšího hlediska. Jde o komplexní případovou studii. Poskytuje nám příležitost dělit se nápady při řešení každodenních reálných problémů a posoudit je z různých hledisek. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management press, 1995, 398 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>68</sup> Brainstorming je variantou případových studií. Skupina účastníků je vyzvána, aby každý navrhl ústně nebo písemně způsob řešení problému. Po předložení návrhů je uspořádána diskuse o návrhových řešeních a hledá se optimální návrh nebo kombinace návrhů. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání Praha: Management press, 1995, 398 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>69</sup> Hraní rolí je již metodou orientovanou na rozvoj praktických schopností účastníků, od kterých se vyžaduje značná samostatnost a aktivita, ale také dostatek hravosti. Metoda je zaměřena na osvojení si určitých sociálních rolí a žádoucích sociálních vlastností u vedoucího úředníka. Je zaměřena učit účastníky samostatně myslet a reagovat a ovládat své emoce. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management press, 1995, 398 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>70</sup> Assessment centre můžeme také nazvat jako diagnosticko-výcvikový program, který je velice moderní a vysoce účinná metoda vzdělávání manažerů. Účastníci plní různé úkoly, které tvoří běžnou náplň vedoucího úředníka. Úkoly jsou generovány a vyhodnocovány počítačem. Můžeme měnit frekvenci úkolů a tím jsou vyvíjeny různé úrovně stresu. Assessment centre představuje vlastně k jistě dokonalosti dovedené metody případových studií, simulace a hraní rolí. Účastník si osvojuje nejen znalosti, ale především manažerské dovednosti, učí se překonávat stres, řešit zároveň úkoly různé povahy, jedna s lidmi, hospodařit s časem a mnohé jiné. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management press, 1995, 398 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>71</sup> E-learning je metoda, která umožňuje simulovat pracovní situace na počítači. Jde jak o kolektivní, tak individuální vzdělávání, která umožňuje rychlou zpětnou vazbu a tempo vzdělávání zaleží na schopnostech účastníka. Umožňuje vzdělávání rychlou, zábavnou a velmi názornou formou.

používají k hromadnému vzdělávání skupin účastníků. Při využití didaktických pomůcek bude výběr záležet na akreditovaném lektoru. Účastníci budou mít k dispozici stručné učební texty.

Formou e-learningu si individuálně může každý účastník vzdělávacího programu ověřit nabyté poznatky, a to vyřešit simulovanou případovou studii. Ověření bude probíhat ve dvouměsíčních intervalech, vždy po ukončení vzdělávacího modulu, a to během dvou let. Každý modul vzdělávacího projektu bude ukončen ověřením znalostí. Po úspěšném absolvování všech modulů bude každému účastníkovi vzdělávacího projektu vydáno osvědčení.

Po dohodě s vedoucími úřadu, po absolvování vybraného modulu, bude uskutečněno půldenní brainstorming na jiném úřadě, a to s vybranými vedoucími úředníky. Nabyté a přínosné poznatky mohou vedoucí úředníci aplikovat na svém pracovišti.

#### **5.2.4 Kým?**

Vzdělávacím projektem budou provázet externí akreditovaní lektori a metodici, kteří budou zajišťovat plynulý průběh celého vzdělávacího projektu.

#### **5.2.5 Kdy?**

Vzdělávací projekt bude realizován v období dvou let. Co dva měsíce bude probrán a procvičen jeden modul rozvojových a vzdělávacích aktivit, a to v pracovní době v odpoledních hodinách. Předpokládaný rozsah vzdělávacího modulu je cca 10 – 15 výukových hodin, tj. 2 – 3 dny (5 výukových hodin v rámci jednoho dne).

#### **5.2.6 Kde?**

Místo konání pro zajištění vzdělávacího projektu bude v prostorech úřadu mimo pracoviště vedoucích úředníků v organizaci. Každý úřad disponuje alespoň jednou malou zasedací místností (10-12 míst), která bude plně vyhovovat k zajištění chodu vzdělávacího projektu malé skupiny uchazečů.

---

Metoda může umožnit, že účastníci mohou být propojeni mezi sebou nebo se mohou vzdělávat individuálně. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management press, 1995, 398 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

## 5.2.7 Za jakou cenu, s jakými náklady?

Zasedací místnost v prostorech úřadu sníží vynaložené finanční náklady. Akreditovaný lektor má zajištěno stravování a dopravu v nákladech na jednoho účastníka vzdělávacího projektu. **Tabulka 5.5** poskytuje přehledné náklady vzdělávacího projektu.

**tabulka 5.5 – náklady vzdělávacího projektu**

Náklady	Kč včetně DPH
Účastník (1 modul*)	4 000
10 modulů	40 000
počet úředníků	50
<b>Celkem</b>	<b>2 000 000</b>

**Zdroj: Vlastní \*** Tyto náklady obsahují náklady na akreditovaného lektora, včetně cestovného, stravného, studijních materiálů, didaktických pomůcek.

Projekt bude podán u Moravskoslezského kraje – Krajského úřadu, odbor regionálního rozvoje a cestovního ruchu, oddělení strukturálních fondů a pokud bude odsouhlasen, bude financován z Operačního programu, Vzdělávání pro konkurenceschopnost Evropské unie<sup>72</sup>, výzva 1. Moravskoslezského kraje<sup>73</sup> – oblast podpory 3.2 (85% ze zdrojů Evropského sociálního fondu a 15% z rozpočtu České republiky).

<sup>72</sup> Na prioritní osu 3 je z fondů EU vyčleněno 289,9 mil. €, tj. 16 % alokace OPVK Např. podpora vzdělávání v oblasti obecných a odborných kompetencí, vytvořit vzdělávací moduly zaměřené na podporu obecných kompetencí (jazykové a IT dovednosti, podpora podnikatelských dovedností, znalostí a dovedností v environmentální oblasti), rozvoj vzdělávacích programů pro vzdělávání dospělých ve školách a dalších vzdělávacích institucích, vzdělávání pedagogů, lektorů, řídících a organizačních pracovníků škol a dalších vzdělávacích a poradenských středisek v oblasti specializačního vzdělávání a vzdělávání pro udržitelný rozvoj apod. Strukturální fondy EU. *Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost*. [online]. c2010 [cit. 2010-03-13]. Dostupné z: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/getdoc/bcccc738-7fb0-4742-9b90-b75ce4b28b2e/OP-Vzdelavani-pro-konkurenceschopnost>>.

<sup>73</sup> Moravskoslezský kraj vyhláší 1. výzvu k předkládání žádostí o finanční podporu z Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost pro oblast Podpora nabídky dalšího vzdělávání. Cílem oblasti podpory je prohloubení nabídky dalšího vzdělávání a posílení informovanosti o nabídce dalšího vzdělávání. Cílem globálního grantu je prohloubení nabídky dalšího vzdělávání v Moravskoslezském kraji podpořením kvality a rozsahu nabídky v oblasti dalšího vzdělávání, vzděláváním pracovníků vzdělávacích institucí, podpořením provázanosti dalšího vzdělávání s počátečním vzděláváním a posílení informovanosti o nabídce dalšího vzdělávání. Operační program: 7 OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost. Prioritní osa: 7.3 Další vzdělávání. Oblast: 7.3.2 Podpora nabídky dalšího vzdělávání. Téma: Vzdělávání a vzdělávací infrastruktura Příjemce: Nestátní nezisková organizace. Školská a vzdělávací zařízení Klíčová slova: Vzdělávání Další informace: [http://www.nuts2moravskoslezsko.cz/zip/op\\_3.2.doc](http://www.nuts2moravskoslezsko.cz/zip/op_3.2.doc). Strukturální fondy EU. 1. výzva Moravskoslezského kraje - oblast podpory 3.2. [online]. c 2010 [cit. 2010-03-13]. Dostupné z: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/Vyzvy/1--vyzva-Moravskoslezskeho-kraje---oblast-podpory->>.

Díky získání finančních prostředků z Evropské unie vzdělávací projekt bude dlouhodobého udržitelného charakteru, který také bude mít dlouhodobý přínos pro účastníky vzdělávacího projektu.

### **5.2.8 Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnosti jednotlivých vzdělávacích modulů?**

Nejjednodušší způsob hodnocení bude dotazování, které bude obsahovat dvě až tři otázky. Toto hodnocení bude ze strany účastníků vzdělávacího programu, a to z důvodu zda byli s daným modulem spokojeni či nikoli. První otázka bude uzavřená zda byl pro ně přednesený modul byl přínosný a zda byli spokojeni. Druhá a třetí otázka bude otevřená, která bude poskytovat prostor pro vyjádření účastníka vzdělávacího projektu, co vše v daném modulu chybělo nebo s čím byli velice spokojeni, jak hodnotí lektora a jeho připravené téma apod.

Problémem vyhodnocování výsledků vzdělávání i vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu je, jak nejlépe si nastavit kritéria hodnocení. Toto nastavení je obtížně kvantifikovatelné a jejich úroveň lze zjistit jen nepřímou. Proto jsem zvolila jednoduchou formu hodnocení, a to test, který ověří získané dovednosti ze vzdělávacích modulů např. řešením případové studie na zadané téma, které bylo probíráno.

V průběhu celého vzdělávacího projektu budou akreditovaní lektoři zaznamenávat a posuzovat u účastníků vzdělávacího projektu jejich chování. Po absolvování všech modulů bude komplexně a osobně prezentováno hodnocení účastníkovi. Budou mu sděleny změny v chování, jaké nové dovednosti získal a jak rozvíjel své schopnosti. Dále na hodnocení se budou podílet i přímí nařízení účastníků vzdělávacího programu, kteří budou monitorovat, zda v praxi jsou aplikovány nové získané informace. Metoda hodnocení efektivnosti vzdělávacího projektu bude měřena:

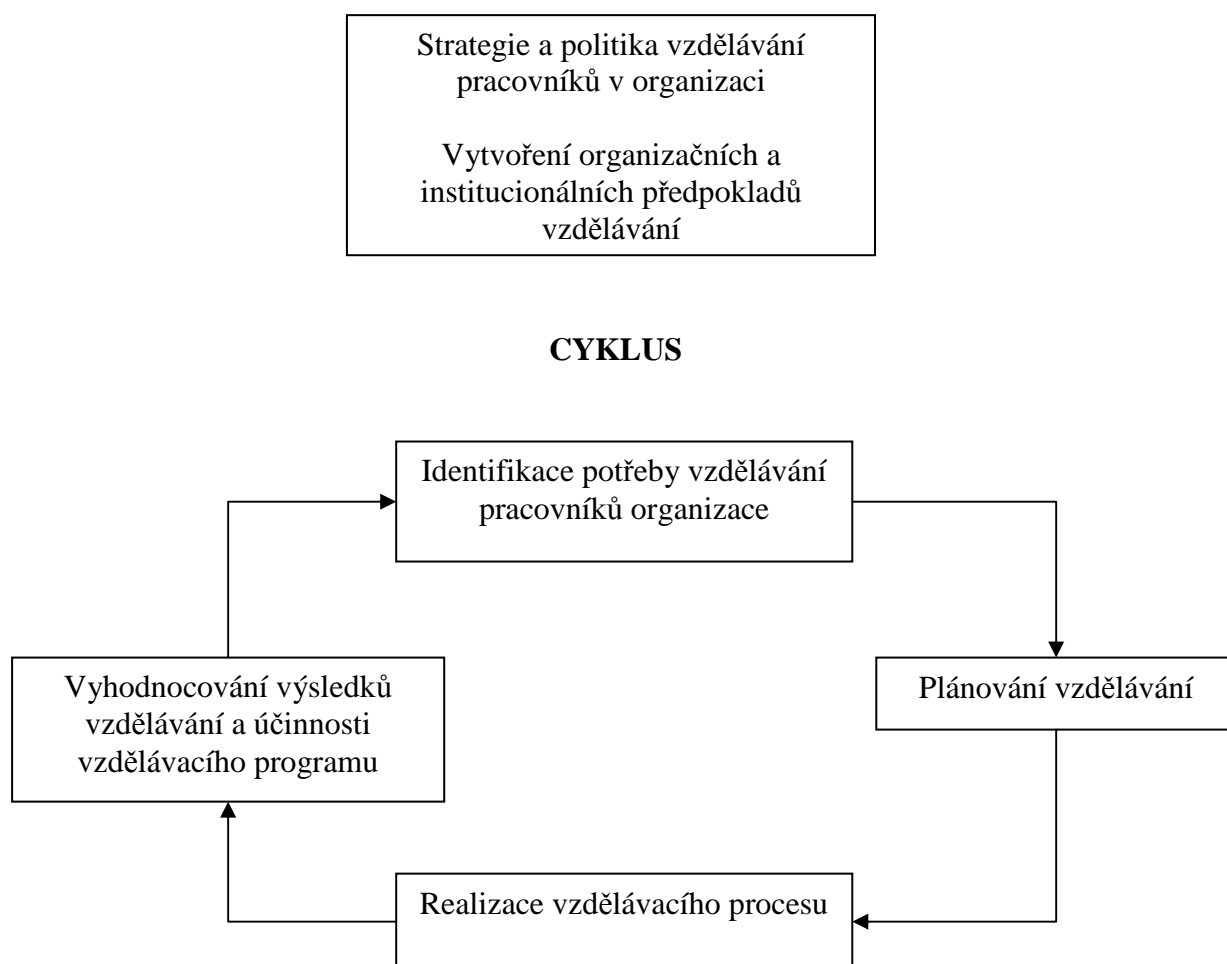
- ☞ stabilitou úředníků (odchod na jiný úřad, klima na pracovišti a na celém úřadě),
- ☞ hodnotícím pohovorem (vedoucí úředníci jsou otevřenější, dokáží lépe formulovat své požadavky, chtějí se zlepšit ve svých dovednostech a schopnostech ze svého pohledu),
- ☞ probuzení motivace (lepší konkurenceschopnost na trhu práce, zařazení do jiných vzdělávacích programů).

### 5.3 Třetí fáze – realizace vzdělávacího procesu

Třetí fáze zahrnuje zajišťování akreditovaných lektorů, kteří budou provázet celým vzdělávacím projektem. Ve vzdělávacím projektu budou přednášet akreditovaní lektori, kteří budou prezentovat určité vzdělávací moduly.

Ve třetí aktivitě se realizuje již samotný proces vzdělávání. Rozbíhá se již pilotní školení, ve vzájemné spolupráci mezi akreditovanými lektory a účastníky vzdělávacího projektu. Pro lepší přehlednost uvádím v **obrázku 5.3** základní cyklus systematického vzdělávání vedoucích úředníků územních samosprávných celků. Vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu je vždy závěrečnou fází systematického vzdělávání.

**obrázek 5.3 – základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace**



**Zdroj:** KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání Praha: Management press, 1995, 398 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Cílem tohoto vzdělávacího programu je prohlubování, rozvíjení, zdokonalování rozvojových a vzdělávacích aktivit pro 50 vedoucích úředníků územního samosprávného celku. Vzdělávací moduly jsou přímo „šity na míru“ potřebám vedoucích úředníků na základě provedeného sociologického průzkumu, které pomohou zvýšit kvalitu poskytovaných služeb veřejnosti a udržitelný rozvoj v obci.

V další podkapitole se již seznámíme se vzdělávacími moduly, které jsou plně přizpůsobené vedoucím úředníkům úřadů.

## **5.4 Představení modulů vzdělávacího projektu**

Projekt vzdělávání obsahuje deset vzdělávacích modulů, které mají charakter seminářů, jejichž obsahem je rozvíjet rozvojové a vzdělávací aktivity vedoucích úředníků územních samosprávných celků, které si postupně představíme.

### **5.4.1 Efektivní komunikace**

V modulu věnovaném efektivní komunikaci se vedoucí úředníci naučí rozvíjet své komunikační dovednosti a schopnosti, které budou zaměřeny na základy komunikace (základní komunikační techniky), komunikaci po telefonu (zásady profesionálního telefonování), komunikační dovednosti (přímá komunikace) a asertivitu v praxi.

#### **Obsah modulu:**

- ☞ **zásady efektivní komunikace v praxi** – účinná argumentace, zásady komunikace s externím a interním občanem, efektivní vedení individuálního rozhovoru,
- ☞ **lépe kontrolovat svůj komunikační projev** – rétorika, práce s hlasem, hlasová modulace, intonace, dynamika projevu, zvládání emocí, umění říci „NE“,
- ☞ **zvládat techniky profesionálního telefonování** – všeobecné zásady profesionálního telefonování, jednotlivé fáze telefonického rozhovoru, profesionální přístup ke komunikaci po telefonu, rozbor situací z praxe.
- ☞ **efektivně klást otázky a vést rozhovor s občanem, spolupracovníkem** – efektivní vedení telefonického rozhovoru = úspora času (jasnost, stručnost, srozumitelnost), strategie zvládání stresu, techniky zmírňování námitek, zvládání stresové situace – vulgární a agresivní telefonáty,

- **získat sebejistotu v komunikaci s občany** – typologie komunikačních partnerů a jednání s nimi, volba vhodného komunikačního stylu (asertivita, agresivita, pasivita, manipulace), principy asertivního jednání a sebepoznání,
- **efektivně zvládat komunikaci v obtížných situacích** – neformální autorita při jednání, zvyšování odolnosti vůči stresu, vliv stresu na výkon člověka,
- **správně použít asertivní techniku** – principy asertivního jednání a sebeprosazení, řešení konfliktních situací, obrana proti nátlaku a manipulaci,
- **lépe vnímat podněty z okolí** – využití emoční inteligence v komunikaci, kladení otázek a umění naslouchat,
- **odstranění nedostatečné komunikace s podřízenými** – rozdíl mezi nasloucháním a posloucháním, odstranění chyb v rozhovoru (hodnotící, kárný, přijímací),

Výuka proběhne též formou praktického tréninku, procvičení modelových situací, hraní rolí, skupinová práce a video trénink včetně zpětné vazby. Modul bude ukončen znalostním testem prostřednictvím e-learningu.

#### 5.4.2 Time management

Tento modul je zaměřen na time management – neboli „jak nejlépe hospodařit se svým časem“. Vedoucí úředníci se naučí jak efektivně využívat svůj časový prostor. Dokáží nejen plnit své pracovní úkoly, ale také vše potřebné v osobním životě. Cílem tohoto modulu je zvýšení efektivnosti využití pracovního i osobního času, zvýšení pracovní výkonnosti a snížení stresových situací.

##### Obsah modulu:

- **efektivně plánovat svůj čas** – hlavní poznatky z případové studie, poznat své časové ztráty, problém s delegováním úkolů na ostatní, dostatečně rozlišit priority, pracovat s nepříjemnými a naléhavými činnostmi,
- **účinně stanovit své pracovní a osobní cíle** – určit klíčové aktivity a výsledky, porovnání výsledku a aktivit, vyhodnocení současných aktivit ve vztahu k žádoucím výsledkům,
- **přehledně se orientovat v prioritách** – umět správně rozlišit úkoly z hlediska naléhavosti a důležitosti, akční plán, nebýt pozadu ve vztahu k jiným vedoucím úředníkům,



- ☞ **umění se koncentrovat** – odstranit zahlcení přemíry informací, orientace na efektivitu a úspěch,
- ☞ **odolávat vůči stresu (stress management)**– nácvik relaxačních technik, pozitivní myšlení, snižování časového stresu,
- ☞ **delegovat pravomoc** – efektivně delegovat úkoly, pravomoci a odpovědnost tak, aby u podřízených nedocházelo k nedorozumění, delegování jako motivační nástroj.

Ve výuce budou aplikovány didaktické pomůcky (práce s obrazy, barvami a zvuky) s využitím brainstormingu. Dále bude probíhat nácvik konkrétních modelových situací formou manažerských her kde budou využity relaxační metody a jednoduchá manažerská gymnastika. Modul bude ukončen řešením zadané úlohy.

### 5.4.3 Vedení lidí - leadership

V tomto modulu se vedoucí úředníci seznámí s různými styly vedení, naučí se analyzovat svůj vlastní styl a dozví se, jak nejlépe reagovat na změny v organizaci a vést skupinu podřízených nebo jednotlivce v různých situacích tak, aby dosáhli výborných výsledků. Dále se obeznámí s technikami vedení týmů a se způsoby, jak nejlépe motivovat jednotlivce i celek.

#### Obsah modulu:

- ☞ **objasnění pojmu leadership** – vymezení pojmu, charakteristika leadera, uplatnění prvků leadershipu, rozdíly mezi manažerem a leaderem,
- ☞ **překážky na cestě k dosažení cílů** – predsudky, stereotyp, rozšířené vnímání, pozornost,
- ☞ **dimenze vůdcovství v praxi vedoucího úředníka** – osobnost vůdce, budování přirozené autority, porovnání řízení a vedení bezprostředně podřízených, vůdce jako nositel strategie organizace, vyšší výkon s minimální energií, usměrňování činnosti bezprostředně podřízených,
- ☞ **styly vedení** – individuální přístup při vedení lidí, vůdcovství v různých situacích, identifikace vlastního stylu vedení, situační styly vedení, zásady komunikace u jednotlivých stylů, motivace pomocí situačního vedení,
- ☞ **vlastnosti týmu** – rozdělení rolí, metody, techniky a nástroje týmové práce, práce s rizikovým chováním v týmu, skupinové řešení problémů, rozvoj a podpora týmů,

- **osobnost lídra** - poznání sám sebe, účinná komunikace, stanovení cílů ve své funkci, vize (osobní, organizační, týmová), využití potenciálu vedoucího úředníka,
- **koučování** – pomůže zlepšit rychle a účinně výkonnost vedoucího úředníka, vede k samostatnému řešení úkolů, motivuje a usměrňuje bezprostředně podřízeného nebo pracovního týmu,
- **ovládat delegování pravomocí a motivování bezprostředně podřízených.**

Budou prováděny simulované případová studie, manažerské hry s aplikací individuálních příkladů z praxe účastníků vzdělávacího projektu. Modul bude ukončen metodou assessment centre.

#### 5.4.4 Zvládání konfliktních situací

V modulu zaměřeném na zvládání konfliktních situací se vedoucí úředníci naučí zvládat a řešit konfliktní situace s problémovými občany obce, s nimiž se mohou každodenně setkávat, ale také s ostatními vedoucími úředníky a bezprostředně podřízenými na pracovišti. Osvojí si techniky, které jim pomohou efektivně zvládat nepříjemné situace a naučí se, jak těmto situacím předcházet.

##### Obsah modulu:

- **fakta o příčinách a důsledcích konfliktů** – co je to konflikt, jak vzniká, jaké jsou jeho projevy a jaké jsou typy konfliktů, předejít konfliktní situaci tak, aby konflikt vůbec nevznikl, strategie a varianty řešení konfliktů,
- **techniky řešení mezilidských konfliktů** – argumentace a překonávání nesouhlasu, role emocí a pocitů v konfliktních situacích, konfliktní typy lidí a jednání s nimi, aktivní naslouchání, konstruktivní kritika,
- **reakce v konfliktních situacích** – význam konfliktů a jejich vliv na chování a výkony pracovního týmu nebo jednotlivce, řešení konfliktních situací s problémovými občany,
- **zvládání negativního chování** – omezování osobních neshod, zvládání agresivního chování,
- **úspěch vyjednávání** – práce s emocemi a zamezení jejich využití druhou stranou, obrana proti manipulaci a nátlaku, vyjednávací styly.

Ve výuce budou zahrnuty manažerské hry, workshop a video trénink včetně zpětné vazby. Modul bude ukončen znalostním testem prostřednictvím assessment centre, a to simulovanou případovou studií.

#### 5.4.5 Prezentační dovednosti

Tento modul je zaměřen na prezentační dovednosti vedoucích úředníků, kde si vedoucí úředníci osvojí techniky přesvědčivé a srozumitelné prezentace. Posílí své sebevědomí při veřejném vystupování, naučí se získat zájem posluchačů a udržet jejich pozornost. Hlavním cílem je zdokonalit prezentační dovednosti a profesionálně zvládnout vystupování před bezprostředně podřízenými, ostatními vedoucími úředníky a vedoucím úřadu.

##### Obsah modulu:

- ☞ **připravit prezentaci tak, aby zaujala a přesvědčila posluchače** – základní pravidla a techniky prezentace před skupinou lidí, příprava a typy prezentací, volba způsobu prezentace v závislosti na jejím obsahu, obsah a analýza předmětu prezentace (přehlednost, srozumitelnost, výstižnost), zahájení prezentace a první dojem, využití vizuálních (didaktických) pomůcek při prezentaci,
- ☞ **analyzovat posluchače** – typologie posluchačů a volba strategie prezentace, aktivizace posluchačů, techniky pro udržení pozornosti posluchačů,
- ☞ **zvládání trémy při veřejném vystoupení** – zvládání prezentačního rozhovoru, praktický trénink řečnických dovedností,
- ☞ **reagovat na kritické poznámky posluchačů** – pravidla pro zvládání námitek posluchačů, získání zpětné vazby od posluchačů, naslouchání, rétorika,
- ☞ **získat a udržet zájem posluchačů** – navázání aktivního kontaktu s posluchači, zvládání obtížných situací při prezentaci, zásady přitažlivosti projevu s ohledem na posluchače a předmět prezentace, význam řeči těla, její vliv na přijímání předávaných informací a vnímání osobnosti prezentujícího,
- ☞ **získání zpětné vazby** – trénink s využitím kamery, zpětná vazba každého účastníka, jak posluchač vnímá a co si pamatuje
- ☞ **řeč těla** – mimika, gesta, proxemika, postoje, haptika.

V průběhu modulu budou aplikovány manažerské hry, brainstorming a video trénink včetně zpětné vazby. Modul bude ukončen znalostním testem prostřednictvím simulované případové studie.

#### 5.4.6 Efektivní řízení porad

V tomto modulu se zaměří vedoucí úředníci na osvojení postupů a nástrojů, které jsou vhodné před poradou, v jejím průběhu a po ní. V souvislosti s rozdílným zaměřením, které mohou porady mít, jsou postupy a nástroje individuální. Ujasní si zodpovědnost vedoucího porady, aby nedocházelo ke ztrátě času a aby bylo dosaženo aktivní účasti všech členů porady.

##### Obsah modulu:

- **stanovit účel a cíl porady** – typy porad, zásady efektivní porady, význam, definice cíle, stanovení časového harmonogramu,
- **porada jako nástroj řízení a budování týmu** – materiální příprava a organizace, týmové rozhodování,
- **příprava porady** – definování programu, výběr účastníků a jejich příspěvků, připravenost ke konstruktivní zpětné vazbě, dovednost prezentovat vlastní názor,
- **vedení porad** – metody řízení odpovídající různým typům porad, role a odpovědnost vedoucího porady, řešení kritických situací, zásady práce se skupinou, nástroje sběru a vyhodnocení dat a informací, jednání s problémovými členy porady,
- **follow-up porady** – kontrola úkolů a zpětná vazba,
- **přenos do praxe** – praktické připomínky.

Ve výuce bude trénováno hraní manažerských rolí a workshop. Modul bude ukončen praktickým předvedením vedení porady se zadaným obsahem. Účastník vzdělávacího modulu bude natáčen a v rámci hodnocení výkonu budou lektorem rozebrány případné chybičky.

#### 5.4.7 Společenské chování a vystupování

Modul je zaměřen na seznámení vedoucích úředníků se zásadami společenského chování a vystupování při různých formách společenských setkání (veřejných, neveřejných). Seznámí se s etikou chování a vystupování, společenskou prezentací, společenskými pravidly v praxi, vhodným oblékáním a diplomatickým vystupováním.

### Obsah modulu:

- **základní pravidla společenského chování a vystupování** – vstřícnost jednání, praktické uplatňování řeči těla, komunikační dovednosti při jednání se spolupracovníky, první dojem, přijímání návštěv, pracovní setkání,
- **společenské chování v různých praktických situacích** – představování, podání ruky, vizitky, oslovování,
- **všeobecná zdvořilostní pravidla ve styku s veřejností** – vystupování na společenských jednáních, společenská pravidla styků se zahraničními partnery, odívání a šatník jako součást společenského vystupování, diplomatické jednání,
- **pracovní korespondence** – dopisy, e-maily, profesionální úroveň telefonického styku,
- **pravidla chování a stolování v restauračních zařízeních** – etika stolování a vystupování.

Ve výuce budou aplikovány manažerské hry a video trénink včetně zpětné vazby. Modul bude ukončen předvedením chování při zadané situaci.

### 5.4.8 Odolnost vůči stresu

Tento modul je orientován na seznámení vedoucích úředníků s mechanismem působení stresu a způsoby jeho zvládání ve svém životě i v práci. Naučí se harmonizovat jednání v konfliktních situacích. Zvládnou používat konkrétní metody vyrovnávání se se stresem a umění relaxovat. Ujasní si své životní hodnoty a naučí se, jak nejlépe změnit určité návyky, které by mohly vést ke stresovým situacím.

### Obsah modulu:

- **význam stresu** – co je stres, jak vzniká, identifikace různých druhů stresů (pozitivní a negativní), strategie zvládání stresu, vliv na duševní zdraví, analýza stresových faktorů,
- **projevy stresu a zvládání akutních stresových reakcí** – prevence psychosomatických poruch, pozitivní myšlení, aktivizace psychických sil, časový stres – time management, systém hodnot, péče o duševní zdraví – harmonie života,
- **relaxační techniky** – reálné hodnocení životní situace, autogenní trénink, Jacobsova progresivní relaxace, jógová relaxace,

- **rozpoznání manipulace** – manipulační techniky, nemanipulační techniky, emoce a jejich význam v komunikaci.

Budou aplikovány samostatné úlohy formou případové studie a nácvik relaxačních technik. Modul bude ukončen znalostním testem prostřednictvím e-learningu simulovanou případovou studií a video tréninkem včetně zpětné vazby.

#### 5.4.9 Vedení hodnotícího rozhovoru a hodnocení

Modul je zaměřen na efektivní vedení hodnotícího rozhovoru a hodnocení svých bezprostředně podřízených. Seznámí se s významem hodnocení a způsobem jeho efektivního vedení. Uplatní strategii pozitivního myšlení a řízení a dále se připraví na různé typy rozhovorů (přijímací, vytykácí, propouštěcí).

##### Obsah modulu:

- **efektivní hodnocení bezprostředně podřízených** - překonání problémů, které souvisí s hodnocením zaměstnanců, posílení vztahu se zaměstnanci, maximální účinné využití role hodnotitele,
- **význam hodnotících rozhovorů** – zásady pro přípravu a vedení hodnotícího rozhovoru, struktura a průběh hodnotícího rozhovoru, motivace a pomoc bezprostředně podřízeným v růstu, optimální stanovení cílů a úkolů,
- **systém a vedení rozhovoru** – systém hodnocení a vazba na personální politiku, nejčastější chyby při vedení rozhovoru, ukončení rozhovoru, příprava hodnocených a hodnotícího, srozumitelná komunikace,
- **hodnocení** - osvojení techniky a nástroje hodnocení, stanovení kritérií hodnocení, zpracování výsledků hodnocení, naučí se pracovat se zpětnou vazbou ze strany zaměstnanců, měření výkonu bezprostředně podřízeného (subjektivní, objektivní), hodnocení jako sociální a komunikační proces,

Ve výuce proběhne aplikace manažerských her, brainstorming a samostatné řešení zadaných úloh. Modul bude ukončen znalostním testem prostřednictvím e-learningu simulovanou případovou studií a video tréninkem včetně zpětné vazby.

#### 5.4.10 Motivace

V tomto modulu se vedoucí úředníci zaměří na motivování svých bezprostředně podřízených, kde motivace bude chápána jako proces. Zvýší svou schopnost identifikovat

potřeby jednotlivých členů týmu, sladit je se zájmy organizace a využít je ke zvýšení pracovní spokojenosti a růstu efektivity práce, jak celého týmu, tak jednotlivců.

#### **Obsah modulu:**

- **pracovní motivace jako proces** – teorie a praxe pracovní motivace, faktory ovlivňující pracovní motivaci,
- **zvyšování výkonu a efektivity práce** – motivační typologie, motivování nefinančními a finančními postupy, vztah pracovní spokojenosti a efektivity práce,
- **vedení motivačního rozhovoru** – zásady, chyby, rétorika, odstranění trémy, komunikace orientována na dosažení stanoveného cíle,
- **vedení koučovacího rozhovoru** – zvyšování vědomí a odpovědnosti pracovníka zaměřené na stanovení a přijetí cílů, posouzení reality, definování možností optimálního řešení,
- **zpětná vazba** – ze strany bezprostředně podřízených, ze strany vedoucího úředníka, kladná nebo záporná kritika, přijetí výstupu zpětné vazby, druhy zpětných vazeb,
- **vliv osobnosti** – pyramida vitality – 4 motivační typy lidí, poznávání motivačních typů, jednání s motivačními typy,
- **vliv prostředí** – hierarchie potřeb, poznávání motivační polohy, jednání s bezprostředně podřízenými v různých situacích,
- **vliv situace** – význam emocí, jednosměrný přístup k motivačnímu naladění.

V průběhu výuky budou probíhat manažerské hry. Modul bude ukončen simulovanou případovou studií na zadané téma.

Tyto moduly vzdělávacího projektu jsou doprovázeny aktivním tréninkem a jsou zaměřeny na konkrétní situace, které mohou nastat v praxi vedoucího úředníka. Tento vzdělávací projekt byl vytvořen na základě sociologického průzkumu a mým prvořadým cílem je vysoká efektivita a hlavně praktický přínos vzdělávacího projektu.

O absolvování vzdělávacího projektu bude vypracován individuální protokol vedoucího úředníka, jehož kompletační bude pověřeno personální oddělení a úspěšné absolvování jednotlivých modulů potvrdí příslušní personální úředníci a lektori.

Kromě možností si prohloubit a doplnit znalosti, rozvinout své schopnosti a dovednosti a konzultovat problematiku, která se týká vedoucích úředníků, je zde možnost se setkat s jinými vedoucími úředníky územních samosprávných celků, kteří řeší obdobné problémy a úkoly. Výměna zkušeností mezi různými vedoucími úředníky je nejen přínosem pro vedoucího úředníka samotného, ale také je velkým kladem pro každý úřad. Je dobré se poučit z chyb druhých, ale také svých.



## 6 Závěr

Pro elementární chod systému vzdělávání v organizaci je nezbytné, aby systematicky fungovaly ve vzájemném souladu základní subjekty úřadu, a to vedoucí úřadu, vedoucí úředníci odborů, vedoucí úředníci oddělení a řadoví úředníci. Pro zvýšení účinnosti systému vzdělávání v oblasti rozvojových a vzdělávacích aktivit vedoucích úředníků, oproti odbornosti, by v územních samosprávných celcích měl být kladen větší důraz na tuto problematiku, aby rozvoj schopností a dovedností vedoucích úředníků byly zabezpečovány kvalitně a v dostatečné míře.

Za největší přínos pro úřad, ale také pro samotného vedoucího úředníka, považuji neustálý proces rozvoje vedoucích úředníků v oblasti rozvojových a vzdělávacích aktivit v oblasti efektivní komunikace, time managementu, vedení lidí, zvládání konfliktních situací, prezentačních dovedností, efektivní řízení porad, společenského chování a vystupování, odolnost vůči stresu, vedení hodnotícího pohovoru a hodnocení a motivace.

**Hlavním cílem diplomové práce bylo zjistit v jaké míře byly prováděny školení, kurzy nebo vzdělávací programy v oblasti rozvojových a vzdělávacích aktivit pro vedoucí úředníky územně samosprávných celků u obecních úřadů obcí s rozšířenou působností Moravskoslezského kraje, a to prostřednictvím dotazování. Výstup průzkumu odhalil rezervy ve výše uvedených oblastech.**

**Hlavním přínosem diplomové práce bylo vytvoření projektu vzdělávání vedoucích úředníků územně samosprávných celků. Projekt vzdělávání je zaměřen na základní úlohy vedoucích úředníků.**

**Prvořadým cílem projektu vzdělávání je zlepšit dovednosti vedoucího úředníka při komunikaci se spolupracovníky na pracovišti při řešení každodenních pracovních úkolů, předcházet konfliktům s problémovými občany obce, předcházet střetům na pracovišti mezi vedoucím úředníkem a bezprostředně podřízeným úředníkem, zlepšit komunikaci a informovanost uvnitř úřadu, zlepšit spolupráci mezi jednotlivými odděleními úřadu, zvýšit prestiž úřadu, zvýšit důvěru občanů vůči úřadu v obci, snížit počet stížností občanů, ale také zvýšit konkurenceschopnost na trhu práce.**

Je nutno také zmínit, že před samotnou realizací projektu vzdělávání je důležité, aby akreditovaný lektor jednotlivých školících modulů měl informace o úrovni znalostí a dovedností každého účastníka projektu, velmi citlivě přistupoval k osobnosti každého účastníka, probudil v nich zájem o aktivní spolupráci v projektu a o vlastní rozvoj v každé probírané oblasti.

Jen poznáním slabých i silných stránek každého účastníka projektu vzdělávání a správným nasměrováním akreditovaným lektorem se díky poznatkům z jednotlivých modulů podaří přetvářet slabé stránky v lepší dovednosti a ještě více využívat silných stránek vedoucích úředníků.

Jsem přesvědčena, že projekt vzdělávání je nastaven tak, že jeho realizací bude dosaženo všech vytyčených cílů a obecní úřad obcí s rozšířenou působností, jehož vedoucí úředníci se zúčastní tohoto vzdělávacího projektu, bude vzorovým úřadem v České republice.

## Seznam použité literatury

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů, nejnovější trendy a postupy*. 10.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BLÁHA, Jiří; MATEICIUC, Aleš; KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

HENDRYCH, D.; a kol. *Správní právo. Obecná část*, 7.vyd. Praha: C.H.Beck, 2009. 875 s. ISBN 978-80-7400-049-2.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management press, 1995. 398 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

MALÁTEK, V.; POLONSKÝ, D. *Metody sociologického výzkumu*. 1.vyd. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, 1998. 92 s. ISBN 80-7248-015-4.

MUŽÍK, J. *Androdidaktika*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2004. 148 s. ISBN 80-7357-045-9.

PRŮCHA, P. *Veřejná správa a samospráva*, 1.vyd. Praha: Vysoká škola aplikovaného práva, s.r.o., 2004. 241 s. ISBN 80-86775-03-8.

VAVREČKA, M.; LEDNICKÝ, V.; IMIDER, M. *Česko-německý německo-český slovník managementu*. 1. vyd. Brno: Computer press a.s., 2005. 387 s. ISBN 80-251-0520-2.

## Legislativa

Zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 21/2006 Sb., o ověřování shody opisu nebo kopie s listinou a o ověřování pravosti, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č.128/2000 Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č.129/2000 Sb., o krajích, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č.131/2000 Sb., o hlavním městě Praze, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 218/2002 Sb., o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech a o odměňování těchto zaměstnanců a ostatních zaměstnanců ve správních úřadech, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 301/2000 Sb., o matrikách, jménu a příjmení ve znění pozdějších předpisů, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednicích územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 491/2000 Sb., o volbách do zastupitelstev obcí a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 500/2004 Sb., správní řád, ve znění pozdějších předpisů

Vyhláška č. 207/2001 Sb., Ministerstva ze dne 08. června 2001, kterou se provádí zákon č. 301/2000 Sb., o matrikách, jménu a příjmení, ve znění pozdějších předpisů

## Elektronické zdroje

Český statistický úřad. *Číselník obcí (CISOB)*. [online]. c2010 [cit. 2010-02-02]. Dostupné z: <[http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/ciselnik\\_obci\\_%28cisob%29](http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/ciselnik_obci_%28cisob%29)>.

B2M.CZ s.r.o. *Seznam úřadů*. [online]. [cit. 2010-02-02]. Dostupné z: <<http://www.seznamuradu.cz/>>.

BusinessDictionary.com. *Soft skills*. [online]. c2010 [cit. 2010-02-04]. Dostupné z: <<http://www.businessdictionary.com/definition/soft-skill.html>>.

Centrum andragogiky, s.r.o. *Veřejná správa*. [online]. c2006-2010 [cit. 2010-02-04]. Dostupné z: <<http://www.vzdelavani-uredniku.cz/>>.

Fondy evropské unie. 2. výzva *Moravskoslezského kraje - oblast podpory 3.2*. [online]. c2010 [cit. 2010-04-11]. Dostupné z: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/CMSPages/GetFile.aspx?guid=a7c2f95e-0b5a-4add-b6d6-8e21429f884d>>.

Institut pro místní správu Praha. *O nás*. [online]. c2010 [cit. 2010-02-02]. Dostupné z: <<http://www.institutpraha.cz/o-nas>>.

Institut pro místní správu Praha. *Působnost*. [online]. c2010 [cit. 2010-02-02]. Dostupné z: <<http://www.institutpraha.cz/pusobnost>>.

Institut pro místní správu Praha. *Zprávy o stavu vzdělávání*. [online]. c2010 [cit. 2010-02-02]. Dostupné z: <<http://www.institutpraha.cz/zpravy-ostavu-vzdelavani>>.

Ministerstvo vnitra. *Časopis veřejná správa*. [online]. c2008 [cit. 2009-12-26]. Dostupné z: <[http://www.mvcr.cz/archiv2008/casopisy/s/2002/0051\\_52/konzult.html](http://www.mvcr.cz/archiv2008/casopisy/s/2002/0051_52/konzult.html)>.

Ministerstvo vnitra. *Databáze akreditovaných vzdělávacích institucí*. [online]. c2008 [cit. 2010-02-02]. Dostupné z: <<http://www.mvcr.cz/clanek/databaze-akreditovanych-vzdelavacich-instituci.aspx>>.

Ministerstvo vnitra. *Databáze akreditovaných vzdělávacích programů*. [online]. c2008 [cit. 2010-02-02]. Dostupné z: <<http://www.mvcr.cz/clanek/databaze-akreditovanych-vzdelavacichprogramu.aspx?q=Y2hudW09MQ%3d%3d>>.

Ministerstvo vnitra. *Modernizace veřejné správy*. c2008 [cit. 2010-02-02]. Dostupné z: <<http://www.mvcr.cz/clanek/verejna-sprava-modernizace-verejne-spravy.aspx?q=Y2hudW09Mg%3d%3d>>.

Pro Bull, s.r.o. *Rozvojové aktivity*. [online]. c2009 [cit. 2010-02-04]. Dostupné z: <<http://www.probull-teambuilding.cz/cs/teambuilding/rozvojove-aktivity>>.

Strukturální fondy EU. *Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost*. [online]. c2010 [cit. 2010-03-13]. Dostupné z: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/getdoc/bcccc738-7fb0-4742-9b90-b75ce4b28b2e/OP-Vzdelavani-pro-konkurenceschopnost>>.

## **Prohlášení o využití výsledků diplomové práce**

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 30.04.2010

Bc. Sabina Gajdzicová  
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:  
Český Těšín, 28. října 789/42

## Seznam příloh

příloha 1 – dotazník sociologického průzkumu.....	81
---	----

## Seznam obrázků

obrázek 3.1 – Hexagon veřejné správy .....	23
obrázek 4.2 – fáze plánování osobního rozvoje .....	44
obrázek 5.3 – základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace .....	62

## Seznam tabulek

tabulka 3.1 - souhrnné informace o stavu vzdělávání v roce 2007 a 2008.....	37
tabulka 3.2 – úspěšnost účastníků vzdělávacích programů za rok 2007 a 2008 .....	37
tabulka 4.3 – přehled realizovaných rozvojových a vzdělávacích aktivit.....	53
tabulka 4.4 – zdroje čerpání .....	54
tabulka 5.5 – náklady vzdělávacího projektu .....	60

## Seznam grafů

graf 3.1 – počet účastníků na vzdělávacích akcích v roce 2007 a 2008 dle typu úřadu.....	38
graf 4.2 – realizování rozvojových a vzdělávacích aktivit.....	51
graf 4.3 – přehled rozvojových a vzdělávacích aktivit úřadů v roce 2008.....	51
graf 4.4 – zdroje financování rozvojových a vzdělávacích aktivit.....	52



## **příloha 1 – dotazník sociologického průzkumu**

**Dotazník k diplomové práci pro VŠB - TU Ostrava,  
Bc. Sabina Gajdzicová**

### **otázka č. 1**

Zúčastnili se v roce 2008 vedoucí úředníci rozvojových a vzdělávacích aktivit prostřednictvím školení, kurzů nebo vzdělávacích programů?

ANO	NE
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### **otázka č. 2**

Co bylo předmětem školení, kurzů nebo vzdělávacích programů?

ANO	NE
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

efektivní komunikace
time management
vedení lidí - leadership
zvládání konfliktních situací
prezentační dovednosti
efektivní řízení porad
společenské chování a vystupování a image
odolnost vůči stresu
vedení hodnotícího rozhovoru a hodnocení
motivace

### **otázka č. 3**

Z jakých zdrojů byly financovány školení, kurzy nebo vzdělávací programy ?

ANO	NE
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

rozpočet obce
evropské fondy
ministerstvo vnitra
ostatní

**Zdroj: vlastní**